

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**BEŞ YILDIZLI OTELLERİN GELİR YÖNETİMİ
UYGULAMA YÖNTEM VE DÜZEYLERİ**

FATMA REZZAN ÇELİKMIH

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. HALİL AKMEŞE**

KONYA-2023



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma Rezzan ÇELİKMIH		
	Numarası	18811201045		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı/ Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
Tezin Adı	BEŞ YILDIZLI OTELLERİN GELİR YÖNETİMİ UYGULAMA YÖNTEM VE DÜZEYLERİ			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

Fatma Rezzan ÇELİKMIH

İmzası



Özet

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatma Rezzan ÇELİKMIH		
	Numarası	18811201045		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği Ana bilim Dalı/ Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Halil AKMEŞE		
Tezin Adı	Beş Yıldızlı Otellerin Gelir Yönetimi Uygulama Yöntem ve Düzeyleri			

Gelir yönetimi; doğru zamanda ve doğru fiyata, doğru envanterleri, doğru müşteriye satan bir iş uygulamasıdır. Bu araştırmanın amacı, beş yıldızlı otellerin gelir yönetimi uygulamalarında kullandıkları yöntemleri ve uygulama düzeylerini belirleyerek uygulanan yöntemlerin pratikte hangi düzeyde uygulayabildiklerini tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için, beş yıldızlı otellerde üst düzey görev yapan sekiz yöneticiye, 11 açık uçlu sorudan oluşan, yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır. Araştırmada, nitel veriler içerik analizine tabi tutularak kodlar oluşturulmuştur. Nitel analizler sonucunda; gelir yönetimi uygulamaları, misafir profillerinin otellerde yaptıkları harcama ve rezervasyon yaptırma alışkanlıklarının, doğru anlaşılması ve analiz edilmesi ile yapılmaktadır. Otellerin beklediği talepler doğrultusunda makul öngörülerde bulunabilmek ve bu öngörülerini hesaplarken, gerçekleşmiş rezervasyonlar, geçmiş rakamlar, gelecek rezervasyon potansiyelleri, hava ve mevsim raporları, pazardaki iş yoğunluğu, özel gün takvimleri gibi pazarı etkileyecek unsurları göz önünde bulundurmaktadırlar. Gelir yönetimi bilgi sistemlerinin topladığı veriler, otel rezervasyon sistemine detaylı raporlarla sunulmaktadır. Bu raporlar sayesinde gelir yöneticileri fiyat belirlenmesi konusunda aldıkları kararlarla geliri ve kârlılığı artırabildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gelir yönetimi uygulamaları, Otellerde kârlılık, Oda fiyatlandırması



Abstract

Author's	Name and Surname	Fatma Rezzan ÇELİKMIH		
	Student Number	18811201045		
	Department	Tourism Management/ Tourism Management		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Associate Professor. Dr. Halil AKMEŞE		
Title of the Thesis/Dissertation	Revenue Management Application Methods and Levels of Five Star Hotels			

Revenue management; It is a business application that sells the right inventory to the right customer at the right time and at the right price. The aim of this research is to determine the methods and application levels used by five-star hotels in revenue management practices and to determine at what level the applied methods can be applied in practice. In order to achieve this aim, a semi-structured interview consisting of 11 open-ended questions was applied to eight executives working in five-star hotels. In the research, codes were created by subjecting the qualitative data to content analysis. As a result of qualitative analysis; Revenue management practices are carried out by correctly understanding and analyzing the spending and booking habits of guest profiles at hotels. In order to be able to make reasonable predictions in line with the demands expected by the hotels, and when calculating these predictions, they consider the factors that will affect the market such as realized reservations, past numbers, future reservation potentials, weather and season reports, workload in the market, and special day calendars. The data collected by the revenue management information systems are presented to the hotel reservation system with detailed reports. Thanks to these reports, it has been concluded that revenue managers can increase revenue and profitability with the decisions they take on price determination.

Keywords: Revenue management practices, Profitability in hotels, Room pricing

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR ve TERİMLER LİSTESİ.....	x

GİRİŞ BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLARIN İNCELENMESİ.....	3
1.1. Gelir Yönetimi.....	3
1.2. Gelir Yönetiminin Tarihi.....	4
1.3. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler.....	5
1.4. Gelir Yönetimi ile İlişkili Kavramlar.....	7
1.4.1. Pazarın Bölümlere Ayrılması.....	7
1.4.2. Doluluk Tahmini.....	9
1.4.3. Fazla Rezervasyon Koşulları ve İşlemleri.....	11
1.4.4. Sistem, Strateji, Taktik ve Prosedürlerin Kurulması.....	12
1.4.5. Strateji ve Taktikler.....	13
1.4.6. Konaklama Ürünü Fiyatlandırması.....	14
1.4.7. Gelir veya Verim Kültürünün Eğitimi ve İnşası.....	15
1.4.8. Gelir Yönetimi Kültürü Aşlamak.....	16
1.5. Gelir Yönetimi ve Yöntemleri.....	17
1.5.1. Doğrudan Fiyatlandırma.....	17
1.5.1.1. Fiyat Farklılaştırma.....	18
1.5.1.2. Fiyat Şeffaflığı.....	19
1.5.1.3. Son Dakika Rezervasyonları.....	19
1.5.1.4. Erken Rezervasyon İndirimleri.....	20

1.5.2. Fiyatlandırma Dışı Teknikler	20
1.5.2.1. Fazla Rezervasyon	20
1.5.2.2. Kalış Süresi Kontrol Uygulamaları.....	21
1.5.2.3. Düşük Fiyat Garantisi	22
1.5.2.4. Çapraz Satış	22
1.5.2.5. Yüksek Satış	23
1.5.2.6. Oda Kullanım Garantisi	23
1.5.2.7. Memnuniyet Garantisi	24
1.5.3. Birleştirilmiş (Karma) Fiyatlandırma Teknikleri.....	24
1.5.3.1. Kapasite Yönetimi	24
1.5.3.2. Kanal Yönetimi.....	25
1.5.4. Dinamik Fiyatlandırma	26
1.5.5. Gelir Yönetimi Bilgi Sistemleri	26
1.5.5.1. Gelir Yönetimi Teknolojisinin Önemi	27
1.5.5.2. Gelir Yönetimi Elektronik Dağıtım Kanalları	27
1.5.5.3. Otellerin Gelir Yönetimi Bilgi Sistemlerini Kullanım Amaçları.....	28
1.5.5.4. Gelir Yönetimi Bilgi Sistemlerinin Otel İşletmelerine Sağladığı Faydalar	29
1.6. Literatür Taraması.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Problem Durumu	35
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	35
2.2.1. Araştırmanın Alt Amaçları	36
2.3. Araştırmanın Modeli	37
2.3.1. Veri Toplama Araçları	37
2.3.2. Veri Analizi.....	38
2.4. Evren ve Örneklem	39
2.5. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Gelir Yönetimi Uygulama Düzeyleri ile ilgili Nitel Araştırma Bulguların Değerlendirilmesi.....	40
3.1.1. Demografik Özellikler ve İşletme Statüleri	40
3.1.2. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde Oda Fiyatlarının Nasıl Belirlenir.....	41
3.1.3. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde Pazar Seçmenlerinin Kullanımı; Çeşitliliği, Oda İndirimlerine Etkisi.....	42
3.1.4. Gelir Yönetimi Uygulamalarına Sektör Rakiplerinin Etkisi.....	43
3.1.5. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerin Rekabet Ortamında Sağladığı Avantajlar	44
3.1.6. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde; Geçmiş Rezervasyonların Gelecek Ön Tahminlerdeki Önemi, Gelecek Ön Tahmini Yapılma Periyotları ve Yapılan Gelecek Ön Tahminlerinin Gerçeklikle Ne Kadar Örtüşür	45
3.1.7. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde; Fazla Rezervasyon Nasıl Yönetilir .	46
3.1.8. Fazla Rezervasyonun Otele İtibar ve Gelir Yönünden Katkısı.....	46
3.1.9. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarının Kârlılık Düzeyine Etkisi.....	47
3.1.10. Otellerde Gelir Yönetimi Kültürü Anlayışı	48
3.1.11. Gelir Yönetimi Otel Çalışanları Gözünde Ne Kadar Anlaşılabilirliğini Ne Ölçüde Kullanabildiği.....	49
3.1.12. Gelir Yönetimi ile İlgili Otel Yöneticisinin ve Çalışanlarının Bu Konuda Eğitim Alma Periyotları ve Sürekliliği	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Oda Fiyatlandırılması ve Satış Stratejileri	53
4.1.1. Oda Fiyatlandırılması ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;....	53
4.1.2. Pazar Bölümleri ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;	53
4.1.3. Sektör Rakipleri ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;	54
4.1.4. Ön Tahmin, ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;	54
4.1.5. Fazla Rezervasyon Yönetilmesi, ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;	55

4.2. Kârlılık Üzerine Etkisi	55
4.3. Gelir Yönetimi Kültürüne Yönelik Otel İçin Eğitim ve Bu Kültürün Otelde İnşa Edilmesi	56
4.4. Öneriler	56
KAYNAKÇA	58
EKLER	68
GELİR YÖNETİCİLERİNE MÜLAKAT SORULARI	68

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Farklı bölüm özelliklerinin getiri yönetiminden yararlanması.....	8
Tablo 3. 1. Katılımcılara ait demografik bilgiler	40
Tablo 3. 2. Oda fiyatları belirlenmesinde hangi kriterleri kullanıyorsunuz? Fiyatları belirleme periyot nedir?	41
Tablo 3. 3. Bölüm çeşitliliği fiyatlandırmada nasıl rol almaktadır?	42
Tablo 3. 4. Gelir yönetimi uygulamalarında, sektör rakiplerinizin etkisi nelerdir?... 43	43
Tablo 3. 5. Gelir yönetimi uygulamanızın rekabet ortamında sağladığı avantajlar nelerdir?	44
Tablo 3. 6. Geçmişte yapılan rezervasyonların gelecek ön tahminlerde önemi nedir? Ön tahmin yapılma periyotları nedir? Yapılan ön tahminler gerçeklikle ne kadar örtüşmektedir?	45
Tablo 3. 7. Fazla rezervasyon nasıl yönetilmektedir?	46
Tablo 3. 8. Fazla rezervasyonun otelinizin itibarına ve gelir yönünden etkisi nedir? 47	47
Tablo 3. 9. Gelir yönetimi uygulamalarının işletmenizde kârlılık düzeyine etkisi nedir?	48
Tablo 3. 10. Gelir yönetimi kültürü otel çalışanları gözünden ne kadar anlaşılabilir?	48
Tablo 3. 11. Gelir yönetimi size göre ne kadar verimli kullanabilmektedir?	49
Tablo 3. 12. Gelir yönetimiyle ilgili otel yönetici ve çalışanlarının eğitim alma periyotları nedir?	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Araştırmanın aşamaları.....	34
---	----

KISALTMALAR ve TERİMLER LİSTESİ

Çapraz Satış	: Cross-Selling
Turistik Gemi Yolculuğu	: Cruise
DYÖ	: Destinasyon Yönetim Örgütü
Doluluk Tahmini	: Occupancy Forecast
Fazla Rezervasyon	: Overbooking
Geçmiş İş	: History
İptal	: No-Show
Kapı Fiyatı	: Rack-Rate
Ön Tahmin	: Forecast
Pazarın Bölümlere Ayrılması	: Segmenting the Market
Tatil Oteli	: Resort
Yüksek Satış	: Up-Selling
Bölüm	: Segment

GİRİŞ

İşletmeler gelişimlerini sürdürebilmek ve varlıklarını güçlü bir şekilde geleceğe taşımayı amaçlarlar. Bunları yaparken rekabet ederek en kârlı kazancı elde edebilmek için yenilikçi farklı ve rahat uygulanabilecek fiyatlandırma stratejileri kullanmaktadırlar. Belirli dönemlerde elde edilen kârlılığın diğer dönemlerde devam etmesi için uygulanan fiyatlandırma stratejilerini kullanmak işletmeler için önemlidir. İşletmelerin sahip oldukları ürünleri fiyatlandırmaları, bir fiyatlandırma stratejisi geliştirebilmelerini gerektirir. Bu fiyatlandırma stratejileri sektörden sektöre ve üründen ürüne farklılık arz etmektedir. Bu durum farklı gelir yönetimi uygulamaları ve farklı fiyatlandırma yöntemleri kullanılmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Gelir yönetimi uygulaması kapasitesi sınırlı ürünü, belirli sürede, doğru alıcıya, doğru zamanda, satarak; kârı üst seviyelere taşımayı hedefler (Meterrelliyöz ve Tan, 2014: 87).

Gelir yönetimi literatürde önemli bir yere sahip olmasının yanında üretim / hizmet sektörlerinde kullanımı yüksektir, Gelir yönetimi 1970'lerde ABD havayolu endüstrisinin serbestleşmesi yasası ile başlayarak günümüzde turizm, havayolu, araç kiralama, demiryolu taşımacılığı, üretim sektörlerinde kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada turizm sektörü üzerinde durularak, otellerin gelir yönetimi uygulama yöntem ve düzeyleri incelenmiştir.

Otellerin dijital dönüşüm çağına uyum sağlamaya başlaması, bilgi sistemlerinin kullanımını yükseltmiştir. Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının kullanımı 1990'lı yıllarla başlamıştır. Başlangıçta geceleme sayısı ve kapasite üstü rezervasyonların takibi için geleneksel yöntemler kullanan oteller, daha sonra, bilgi sistemleri ile toplanan verilerin işlenmesi sonucu oluşan raporlar ışığında fiyat belirlemeye başladılar (Cleophas v.d., 2011: 9) (McGuire, 2016: 22). Gelir yönetimi uygulamalarının işletme bilgi sistemlerine entegre hale getirilerek işletmelerin kârlılığına olumlu katkısı bilgi sistemlerinin işletmeler tarafından tercih edilirliliğini arttırmıştır.

Otellerde gelir yönetimi, rakiplerin kategorize edilmesi, pazar payından alınacak bölümün artırılması, oda bölümlerinin fiyatlandırılması, kârlılığın yükseltmesi için izlenecek yolun belirlenmesini sağlar. Gelir yönetiminde kullanılan bilgi sistemleri doğru verileri toplayarak işler ve işletmenin bilgi sistemine rapor olarak aktarır. Bu bilgiler ışığında gelir yöneticisi bilgi ve tecrübesini kullanarak otel kârlılığını artıracak yönde kararlar alır.

Çalışmanın üç amacı bulunmaktadır. Gelir yönetimi yapılan otellerde oda fiyatlandırılması ve satış stratejilerinin incelenmesi ilk amacıdır. Otellerin oda fiyatlandırmaları ve fiyatlandırma yapılırken kullandıkları pazarın bölümlere ayrılması, rakip avantajlarının etkisi, gelecek rezervasyon ön tahminleri, fazla rezervasyon yönetimi gibi stratejilerin incelenerek yöntemlerinin araştırılmasıdır. İkinci amacı ise gelir yönetimi uygulamalarının otellerin kârlılık üzerine etkisi ve önem derecesinin sektör yöneticileri ile yapılan mülakatlarla incelenmesi ve belirlenmesidir. Son amacı ise gelir yönetimi kültürüne yönelik otel içi eğitim ve gelir yönetimi kültürünün otelde inşa edilmesi için otellerde yapılması gereken eğitim ve eğitim periyotlarının araştırılmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLARIN İNCELENMESİ

Bu bölümde ilgili alan literatürleri araştırıldığında gelir yönetimi, gelir yönetimi tarihi, uygulandığı sektörler, gelir yönetiminin hedefleri, gelir yönetimi teknikleri, gelir yönetimine ilişkin kavramlar ve stratejiler hakkında ulaşılan bilgiler kavramsal çerçevede ele alınmıştır.

1.1. Gelir Yönetimi

İşletmeler için fiyatlandırma stratejilerini kullanmak belirli dönemlerde elde edilen kârlılığın sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Gelir yönetimi teriminin esas anlamını tanımlayabilmek için, bazı anahtar kelimeler ve anlama teknikleriyle birkaç tanımı ve alakalı açıklamaları analiz etmek gerekmektedir. Buradaki esas amaç, gelir yönetiminin özelliklerinin bir listesini yaparak en iyi tanımlamayı geliştirmek ve bu sayede ideal olan uygulamayı tedarik etmektir. İlgili alan literatürleri araştırıldığında gelir yönetimi hakkında birkaç farklı tanımlama şu şekilde ifade edilmiştir.

Gelir yönetimi bilgi sistemleri ve fiyatlandırma stratejilerinin, doğru müşteriye doğru zamanda doğru kapasiteyi tahsis etmek amacıyla kullanılmaktadır. Gelir yönetimi uygulaması, fiyatları öngörülen talep seviyelerine göre ayarlamak anlamına da gelmektedir. Pazar bölümü turizm işletmelerinin; farklı amaçlarla hizmet satın alan grup misafirleri için, farklı fiyatlandırma hassasiyetini gözetmektedir. Gelir yönetimi uygulaması sayesinde bu durum fiyat farklılıklarının misafire sunulmasında kolaylık sağlamaktadır (Reid ve Bojanic; 2006: 559).

Gelir yönetimi; doğru zamanda ve doğru fiyata, doğru envanterleri, doğru müşteriye satan bir iş uygulamasıdır. Yapılan bu tanımlamada “doğru” kavramı satıcılar için maksimum geliri ifade ederken; alıcılar için ise maksimum değer elde etme anlamını ifade etmektedir (Choi ve Kimes, 2002: 25).

Hızla gelişmekte olan bilgi ve iletişim teknolojileri, işletmelerin yüksek kâr elde etmesi için yeni yöntemler geliştirmesini sağlamış, alıcılar için de avantajlı fiyatlarla ürün/hizmet satın alma imkanını getirmiştir. İşletmelerin ürün ya da hizmetlerinin satışını gerçekleştirmeden önce, bu ürün ve hizmetlerin zaman, fiyat, birim/adetini tespit etmesi istenmektedir. İşletmeler bu işlemi yaparken en düşük maliyet ve en yüksek kârlılık oranını hesaplaması gerekmektedir. İşletmelerin bu sorularına en iyi yanıtı gelir yönetimi vermektedir (Talluri ve Van Rayzin, 2004: 30). Gelir yönetimi; "odaların fiyatlandırılması, otellerde kullanılan dağıtım kanallarının yönetimi, otel kapasitesinin doğru kullanımı, fiyat dengesi, personel eğitimi, bilgi teknolojileri sistemlerindeki ilerlemeler, otel sisteminin diğer sistemlerle uyumlanması, otelin pazar payının genişletilmesi ve sürekliliğini sağlayan sürecin tamamını kapsayan uygulama" olarak tanımlanmaktadır (Mauri, 2012: 286).

1.2. Gelir Yönetiminin Tarihi

1978 yılında Amerika’da daha önceleri çok sıkı denetim altında tutulan hava yolları yürürlüğe giren “Hava Yolları Liberalleştirme Yasası” ile serbestlik kazanmaya başlamıştır. Bu yasayla hava yolu şirketlerinin işletilmesinde ayrıntılı ve kapsayıcı değişiklikler yapılarak devlet tarafından bazı serbestlikler verilmeye başlanmıştır. Bu yasayla, fiyat ve rotaların bir rekabet aracı olarak kullanılmasının önü açılmıştır. Fiyatlandırmada oluşan farklılıklardan dolayı aynı rotada uçmaya başlayan işletmeler arasında bir fiyat rekabeti başlamıştır. Bu fiyat rekabeti de işletmelerin gelir yönetimi ve fiyatlandırma stratejileri geliştirmesine sebep olmuştur (Tranter, vd, 2014: 21-22).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren hava yolları işletmeleri, üretim yapan diğer işletmelerden daha farklı olarak fiyatlandırma stratejileri hazırlamaları ve teknolojiye uyum sağlamaları gerekmektedir. Bundan dolayı dijital dönüşüm süreci için havayolları seferlerinin sayısını arttırmak, koltuklarını tam kapasite doldurmak, bilgi teknolojilerini kullanmak gibi stratejileri kullanmaktadırlar. Hava yolları işletmeleri müşteri memnuniyeti doğrultusunda kapasiteyi geliştirmek ve farklı deneyimleri sunmak amacıyla yanında, optimum gelire ulaşmak için en uygun fiyatları belirlemelidir. Örneğin; hava yolu şirketlerinin hizmet çıktısı olmayan koltuklarını

stoklayamamaları işletme için düşük kârlılığa ve vakit kaybına yol açmaktadır. Bilgi sistemlerine uyum sağlayan hava yolları işletmeleri bu gibi durumlarda doğru kapasite kullanımı ile problemleri en aza indirgemektedir. Hizmet satılmadığında veya pazarlanamadığında bu işletme için bir kâr yoksunluğuna ya da zarara sebebiyet vermektedir. Bu türden yüksek yatırım ve sabit işletme maliyeti olan işletmeler, optimum gelir için en uygun satış fiyatını belirlemeleri, müşteri taleplerinin bu doğrultudaki kapasite yönetimini yapmaları önemlidir (Chang-Geun Oh, 2017: 3-4).

Hava yolu endüstrisinde gerçekleşen bu serbestleşme ile birlikte sektöre People Express isimli hava yolu şirketi katılmıştır. Sektöre yeni giren People Express, yolcu taşımacılığında düşük fiyatlar sunması ile tanınmıştır. American Airlines yöneticisi Robert Crandall, maliyetleri karşılamak için bilet fiyatlarını düşürmek yerine, uçuş yapmak isteyen yolcuları iş-seyahat yolcusu ve tatil yolcusu olarak bölümlendirmiştir. People Express firmasından üst düzey bir hizmet sunarak, ucuz uçak bileti satışı yaparak büyüyen People Express firmasının iflas etmesine neden olmuştur (Jerenz, 2008: 8). İlk defa gelir yönetimi kavramı 1987 yılında Amerikan Hava Yolları; doğru koltuğun, doğru müşteriye, doğru fiyatla satılması şeklinde tanımlamıştır. Hava yollarının hizmeti olan koltuklar stoklama veya bekletme imkânı olmayan ürün özelliğine sahiptir. Gelir yönetimi kavramı, belirli bir kapasiteye sahip işletmelerde üretilen hizmetlerin en fazla getiriye sağlanması için geliştirilen bütüncül ve sistematik bir yaklaşımdır (Yu,1998: 159).

1.3. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler

Ekonomik bir disiplin olarak gelir yönetimi birçok sektörde kullanılmaktadır. İşletmeler mevcut kapasitelerinde birim başına en yüksek getiriye sağlayabilmek, hizmet / ürün talebini ve büyüme hızını artırabilmek için piyasanın ve işletmelerinin fiyatlandırılmasını istatistiksel bir analiz ile birleştirmektedir (Kimes, 1989: 350). Hizmet sektöründe uygulanan gelir yönetimi anlaşılması kolay, istatistiksel yöntemler ile daha iyi olmayı amaçlayan, işletmeler içerisinde farklı bileşenleri açıklayan, personellere gelir yönetimini anlatan, ele geçen fayda ve avantajların neler olduğunu belirlemede destek olan bir disiplindir. (Ruttley ve Mehrotra, 2006: 7). Hizmet

sektörlerine bakıldığında kapasite hem fiziksel hem de fiziksel olmayan birimlerle ölçülmektedir. Fiziksel ölçüler koltuk veya oda sayısını içerirken; fiziksel olmayan ölçüler genellikle zamana bağlı olmakla birlikte belirli dönemler için kullanılan fiziksel kapasite kavramını yansıtmaktadır. Restoranlar için koltuk sayıları veya golf sahaları için golf sahası saatleri örnek olarak gösterilebilmektedir. Misafirlerin, rezervasyonlu veya rezervasyonsuz talepleri, hizmet sektöründeki işletmelerin kapasite sınırlılıklarından bağımsız olmaktadır. Her iki talep biçimi de farklı stratejilerle yönetilebilmektedir. Bu bağlamda, rezervasyon yaptıran ve rezervasyonsuz gelen müşteriler, işletmelere daha kârlı müşterileri seçebilme imkânı sunmaktadır (Cleophas vd. 2011: 11).

Otel gelir merkezleri, otel için potansiyel gelir kaynaklarını (oda bölümü, yeme-içme, etkinlik odaları, spa ve spor tesisleri, golf sahaları, kumarhane ve kumar tesisleri ve diğer ek hizmetler) ve bir gelir yaratma aracı olarak otelin fiyatlandırma sistemini aktif bir şekilde kullanma kapasitesini belirlemektedir. Otel gelir yönetimi otelin gelir yönetimi sisteminin sadece odalar bölümü değil, tüm gelir merkezlerini içermesi gerektiğini ve odalar bölümü dışında kalan diğer gelirlerin otelin toplam gelirin ve kâr hanesine önemli ölçüde katkısı olduğunu görmektedir. Bazı tesis türleri için odalar ikincil bir gelir kaynağı olarak görülmekte olup kumarhane otelleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Ivanov ve Zhechev, 2012: 178).

Restoranlarda gelir yönetimi yapılırken misafir özellikleri, misafirlerin kişi sayıları, misafir profilleri, misafir menü, öğün tercihleri ve yemekte kalma süresi titizlikle incelenmelidir. Restoranın dekoru, müzik tercihleri, yerleşim düzeni, tavan ve duvar aydınlatmaları tercih edilirliliği etkileyen önemli unsurlardır. Kalite ve rekabet pazar bölümlerini belirlemektedir. Rekabet söz konusu olduğunda restoranlar fiyatlarında indirim yöneltmektedirler. Fiyatların rakiplere göre daha yüksek tutulması tercih edilirlilik ve kârlılık için daha doğru bir strateji olacaktır (Thompson, 2010: 312-313). Otel restoranları fiyatlama yaparken diğer otel restoranlarını; bağımsız restoranlar ise fiyat belirlerken diğer restoranların fiyatlarını baz almaktadırlar. Restoranlar rekabet ortamında misafir sayısını artırmak için fiyatları düşürme yoluna başvurumaktadırlar. Restoran gelir yönetimi yaparken sandalye doluluğunun ve kârlılığın artırılmasının fiyatlara değil misafir memnuniyetine bağlı olduğu

bilinmelidir. Böylece yüksek fiyat ile kalitenin ayrılmaz olduğu düşüncesi misafirlere aşılammış olacaktır. Bunun sonunda restoran kârlılığı artırılmış olacaktır (Hayes ve Miller, 2011: 339).

Gelir yönetimi kullanıldığı sektörde kârlılığı artırmayı hedeflerler. Her sektörün dinamikleri farklı olması sebebi ile gelir yönetimi uygulaması farklı sektörlerde kullanırken; fiyat belirlenmesi, pazar payı hakimiyeti, rekabet şekilleri ve strateji geliştirme uygulamaları farklılık göstermektedir.

1.4. Gelir Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Pazarın bölümlere ayrılması (Segmenting the Market), doluluk tahmini (Occupancy Forecast), fazla rezervasyon (Over-booking) koşulları ve işlemleri, sistemlerin, stratejilerin, taktiklerin ve prosedürlerin kurulması; stratejiler ve taktikler, konaklama ürün fiyatlandırması; gelir veya verim kültürünün eğitimi ve inşası, gelir yönetimi kültürü aşılacak olarak bölümlendirilen kavramlardır.

Geçmiş dönemlerde iptal olan rezervasyonlar göz önünde bulundurularak bazı oteller (Over-booking) kapasite üzeri rezervasyon uygulaması yapmaktadır. Gelir yönetiminin daha verimli olması açısından kapasite üzeri rezervasyon incelleme hesaplanması gerekmektedir. Bütün otellerde bu uygulama kullanılmamaktadır fakat gerektiğinde bu konuda inisiyatif göstermek faydalı olabilmektedir (Jones ve Hamilton, 1992: 95). Gelecek rezervasyonlara yönelik taleplerin değerlendirilmesini, otellerin bütçe, oda fiyatlandırması gibi tahmine dayalı olarak raporladıkları gelir yönetimi uygulamaları için referans olarak kullandıkları görülmektedir (Hayes & Miller, 2011: 105).

1.4.1. Pazarın Bölümlere Ayrılması

Oteller, eğlence tur grupları, iş-kongre grupları gibi pek çok sektöre hizmet vermenin yanı sıra bireysel turistler veya bireysel iş insanlarına da hizmet vermektedir. Farklı özellik ve ihtiyaçlara sahip olan bu birey ve gruplar, oteller için farklı alt pazarları oluşturmaktadır. Pazara iyi bir hizmet verebilmek için her otel tesisi, her bir alt pazarın veya pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını ve özelliklerini belirlemelidir. Farklı

otel bölümleri, farklı koşullar altında farklı davranışlar sergilemektedir. Bu durum gelir yönetiminin temel anahtarı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, gelir yöneticisinin çeşitli pazar bölümlerini tam olarak anlaması ve bu durumdan maksimum kârı elde edebilmesi hedeflenmektedir (Erdoğan vd., 2020: 151).

İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetler misafirlerin beklenti ve memnuniyetini karşılamalıdır. Farklı talep türlerine yaklaşmanın en etkili yolu piyasayı bölümlere ayırmaktan geçmektedir. Tablo 1. 1.'de eğlence ve iş bölümü misafirlerinin oteli tercih etme nedenleri kısaca özetlenmiştir. Eğlence bölümü, fiyata duyarlı talep yani iyi fırsatlar arayışını ve seyahat planlarının erken teyit yapılmasını isterken; iş bölümü talebi sadece geç rezervasyon yapmakla kalmaz, aynı zamanda genellikle fiyata karşı da duyarsızdır. Her talep türünün farklı oda ihtiyaçları, farklı oda fiyatı toleransı ve rezervasyonlar için farklı hazırlık süreleri bulunmaktadır (Sarheim, 2008: 270).

Tablo 1. 1. Farklı bölüm özelliklerinin getiri yönetiminden yararlanması

Eğlence Misafiri	İş Misafiri
<ul style="list-style-type: none"> • Önceden taahhütte bulunma • Değişken kalite seviyelerini kabul etme • Esnek varış yeri • Esnek konum • Prestij ilgisizliği • Fiyat esnekliği • Uzun kalış 	<ul style="list-style-type: none"> • Taahhütte bulunmaya yönelik isteksizlik • Yüksek kalite talebi • Esnek olmayan varış yeri • Esnek olmayan konum • Prestij bilincine sahip • Esnek olmayan fiyat • Kısa kalış

Otel gelir yöneticisi, farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını ve özelliklerini bilir ve bunları otelin pazardan en iyi fiyatları ve mümkün olan en iyi dolulukları almasını sağlamak için kullanır. Bunu yapabilmek için taleplerin çeşitli bölümlere ayrılması gerekmektedir. Hizmetin zamanına bağlı olarak birinci düzey talepler; "zamana duyarlı" daha fazla ödemeye istekli taleplerdir. İkinci düzey talepler "fiyata duyarlı" ve yalnızca mevcut indirim düzeyine göre satın alınan taleplerdir (Chiang, Chen ve Xu, 2007: 119).

Bu özelliklere dayanarak yönetim, yüksek fiyatlı, zamana duyarlı talebi yüksek sezonlara çekmek için zaman ve fiyat kaldıraçlarını kullanan stratejiler ve taktikler uygulayabilmektedir. Ayrıca fiyata duyarlı talebi çekmek için de indirim kaldırıcı

kullanılabilmektedir. Nihai senaryoda, fiyata duyarlı misafirler yoğun dönemlerden yoğun olmayan dönemlere doğru itilmekle birlikte, fiyat konusunda duyarsız olan ve iş amaçlı gelen misafirler de yüksek oranlardaki en yoğun saatleri seçmektedirler (Enz, 2005: 6). Gelir yönetiminde pazarın başarılı bir şekilde bölümlere ayırması için farklı bölümlerin özel ihtiyaçları ve özellikleri tam olarak belirlenmelidir. Yapılacak rezervasyonların nasıl ve ne zaman olacağını gösteren bir ön tahmin (Forecast), doğal olarak talebi tahmin etmede kullanılabilecek önemli bir yöntemdir (Bentley, 2007: 58).

Pazar bölümlendirme çeşitlerinin otel pazar bölümlendirme kullanımı, birçok pazar bölümlendirme şartı ile yapılabildiği gibi, tek çeşit pazar bölümlendirme standartları kullanılarak ta yapılmaktadır. Pazar bölümlendirme çeşitleri bir arada kullanılabilmektedir bu stratejilerinin belirli çizgileri yoktur. Hizmeti misafire pazarlamak için sistem ve yol belirlenirken bu durum otellerin pazardaki payına bağlıdır (Erdoğan vd., 2020: 152).

Bir şirketin başarılı ve doğru fiyatlandırma yapabilmesi için atması gereken beş adım vardır. İlk olarak, işletme hedef pazarını seçmeli ve onu daha küçük pazar bölümlerine ayırması gerekmektedir. Bir otel için pazarını bölümlere ayırmak önemlidir. Pazar, bir otel için rastgele talep dalgalanmaları olan büyük bir alan olarak kabul edilmektedir. Otelin ilk amacı, piyasadaki iş hacmini kâr ederek hizmet verebileceği homojen birkaç tüketici grubuna ayırmak olacaktır. İkinci adım, bu misafir bölümlerinin her seviyesi için bir hizmet stratejisi geliştirmek olacaktır. Bu belirlendikten sonra üçüncü adım, fiyatı belirlemeden önce her bir bölüm için talep boyutunu belirlemek olacaktır. Dördüncü adım her misafir bölümü için tahmini talep alışkanlıklarını gösteren piyasa verilerinden analiz yapılması olmalıdır. Bu analiz için gerekli bilgiler geçmiş iş (history) kayıtlarından elde edilebilir. Beşinci ve son adım olarak otel, pazarı farklı bölümlere ayırma ihtiyaçlarını belirleyerek, bölümlerin gelecek rezervasyon taleplerini oluşturmaya başlayabilirler (Yelkur vd., 1997: 190).

1.4.2. Doluluk Tahmini

Çeşitli pazar bölümleri için ayrıntılı ve doğru doluluk tahminleri, herhangi bir gelir yönetim sisteminin diğer bir temel bileşenidir. Otellerin gelecek rezervasyonları planlaması için gelecekteki olması istenilen dolulukları ve gelirleri bir harita içerisinde

görebilmelidir. Bu harita gelecekteki olası dolulukları belirlemek ve daha yüksek doluluk için önlem alınıp stratejilerin formüle edilmesini sağlayacaktır. Her bölümün talep ve rezervasyon modellerine ilişkin geçmiş verilerin derinlemesine incelenmesi önemlidir. Birçok otel, geçmiş satış modelleri hakkında bilgi sahibi olsa da misafirlerin rezervasyonlarını hangi zamanda ve hangi şekilde yaptıkları hakkında kayıtlarının bulunmama ihtimali de mümkündür (Koşan ve Yurtseven, 2022: 86).

Bu sebeple rezervasyon varışları, iptaller, konaklama süresi, kullanılmayan rezervasyonlar, grup rezervasyonları, yaz/kış sezon durumu, rezervasyon geliş trendi vb. gibi bilgiler dahil olmak üzere tüm geçmiş veriler kullanılmalıdır. Bu tür bilgiler olmadan, doğru ve kullanılabilir rezervasyon tahmini yapmak neredeyse imkansızdır (Zakhary vd. 2011: 345). Bilgi çağının gelişmesi ile birlikte işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılmaya başlanılan online rezervasyon kanalları, bir ürün veya hizmete talep olan potansiyel misafirlerin fiyat karşılaştırmasını online olarak yapmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda misafirlere sunulan son dakika teklifleriyle, rezervasyon yaptırmak isteyen misafirleri uygun fiyatlarla otellerine çekmektedirler.

Çeşitli pazar bölümleri ve tesis türleri için rezervasyon geliş ve rezervasyon modelleri değişiklik göstermektedir. Tatil oteli (Resort) için yapılan rezervasyonlar genellikle çok önceden yapılırken havalimanı otellerinde rezervasyonların çoğu varış tarih ve saatlerine çok daha yakın bir zamanda alınmaktadır (Sun, vd., 2011: 307). Misafir çeşitliliğine göre, misafirleri hangi zamanda beklemek gerektiğine dair doğru bilgilerle, otelin hangi rezervasyonu kabul etmesi gerektiği, hangi rezervasyonları bekletmesi gerektiği ve oda durumu sınırlı olduğunda hangi rezervasyonların reddedilmesi gerektiği konusunda objektif kararlar vermesi mümkün olacaktır (Vinod, 2004: 187).

Otel işletmecileri tarafından tarih göz önünde bulundurularak odaların bölümlere ayrılmasıyla uygulanan talep analizleri, yoğun olarak kullanılmaktadır. Yöneticiler talep analizlerini, çeşitli pazar bölümlerine göre ayırmanın talebin tarihsel modellerini oluşturmasında faydalı bir özellik olarak görmektedirler. Bu görüş yalnızca gelecekteki olası rezervasyonları tahmin etmeyi değil, aynı zamanda otele gelebilecek farklı bölümleri de tahmin etmeyi mümkün kılmaktadır (El Gayar, vd., 2011:85). Rezervasyon tahminleri, oda tahsisi ve indirim kararları için ana referans

olduğundan, hatalı tahminler, gelir yönetim sistemlerinin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu duruma örnek olarak hava yolu işletmelerinde, %20'lik bir iyileşmenin satış gelirine %1'lik bir artış sağladığı tahmin edilmektedir (El Gayar vd., 2011:91).

1.4.3. Fazla Rezervasyon Koşulları ve İşlemleri

Sezon içinde talebin en fazla olduğu dönemlerde otel kapasitesinin dolu olması beklenmektedir ancak bu durum her zaman gerçekleşmeyebilir. Böylesi bir durumda ise talebin yüksek olduğu dönemlerde tüm odaların kullanımını en üst seviyeye çıkartmak için fazla rezervasyon politikalarının uygulanması zorunlu olarak gereklidir. Bir otel yöneticisi için karşılaşılan zorluklardan birisi de otel odalarının tamamı rezerve edildiği halde, otelin %100 doluluk oranına ulaşamamasıdır. Bu duruma son dakika iptalleri veya çeşitli nedenlerle rezervasyon günü iptalleri neden olmaktadır. Diğer nedenlerden biri ise misafirlerin rezervasyon planından daha erken otelden ayrılması olarak gösterilebilir. Bu problemlerin üstesinden gelmek için oteller, otelin ağırlayabileceğinden daha fazla rezervasyon almalarını ve rezervasyonları kesinleştirmeleri gerektirmektedir. Buna fazla rezervasyon (Overbooking) adı verilmektedir (Fawcett, 2009: 324).

Hwang & Wen (2009) araştırmasında otellerin fazla rezervasyona bağlı telafi politikalarını haksız bulan misafirlerin, gelecekteki rezervasyonlarında otele daha az güvenecekleri algısının doğru olmadığını, misafirlere yapılan anketlerle tespit etmişlerdir. Ayrıca gelir yönetimi uygulanırken otelin fazla rezervasyon uygulanmasının misafirler üzerinde negatif bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bunun yanında otelin fazla rezervasyon sisteminin doğru yönetmesi durumunda otelin kâr lılığını arttırdığı gözlemlenmiştir (Hwang vd., 2009: 669).

Gelir yönetimi literatür incelendiğinde kapasite üzeri rezervasyon alınmasının yoğunlukla hava yolları, cruise gemileri ve otellerde kullanıldığı görülmektedir. Kapsamlı bir gelir yönetimi ciddi bir teknolojik alt yapı ve veri toplama sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıntılı bir gelir yönetimi insan zekâsı için çok karmaşıktır ama bilgisayar programlarına bırakılamayacak derecede hassastır. (Breffni, vd., 2011:).

Toplanan veriler sayesinde hem pazar ihtiyaçları hem de rakiplerin fiyat takipleri verimli olarak incelenmekte ve strateji için doğru karar alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında toplanan verilerin gelir yönetimi konusunda uzman kişiler tarafından analiz edilerek karar alınması, gelir yönetiminin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

1.4.4. Sistem, Strateji, Taktik ve Prosedürlerin Kurulması

Otel satış ekibi, piyasadaki rakiplerinin fiyat ve bölüm bilgilerini araştırarak, kendi sistemlerine doğru bilgi girişini sağlamalıdır. Bunun yanında, otelin kendi kullanmış olduğu rezervasyon sistemi de otel ekibine çeşitli rezervasyon günlerini, gelecek rezervasyonları, rezervasyonun kesinliğini ve rezervasyon öngörülerini tahmin ederek kaydetmektedir. Bu bilgi girişlerinin ve bilginin kullanımı bilgi teknolojileri olmadan uygulanmasında büyük zorluklarla karşılaşılacaktır (Harewood, 2006: 1109).

Gelir yönetimi uygulanırken gelecek rezervasyonların tarihleri sürekli olarak gözden geçirilerek tahmin ve raporlamalar bu verilere göre yapılmalıdır. Alınan rezervasyonların otel kapasitesinin üzerine çıkması durumunda sistem, ekibe erken bir uyarı verecektir. Bu uyarıdan sonra otel sisteminde bulunan tüm rezervasyonlar incelenerek kesinleştirilecektir. Otel sistemi, otel fiyatlarında indirim yapma, konaklama paketi hazırlama, özel günler için konaklama ve otelin diğer outletlerini kullanabilecek kampanyalar yapma gibi senaryolarını hazırlamaya müsait donanımda olmalıdır. Hava muhalefeti gibi beklenmeyen durumlardan dolayı ulaşım engelleri ortaya çıktığında sistem düşük sezonlarda bu durumun üstesinden gelebilmektedir. Bunun yanında yüksek sezonlarda bu durum ancak otel yönetici ve ekibinin tecrübesi ile çözülebilmektedir (Metters, vd., 2008: 168).

Otel içinde alınan bütün kararlar, otelin bilgi teknolojileri kullanılarak gelir yöneticileri aracılığıyla, otel içinde ve otel dışında ilgili birim ve misafirleri bilgilendirmek için kullanılmaktadır. Otel içinde kullanılan sistemin dışarıdan sağlanan misafir veri tabanı ve diğer bilgi teknoloji verilerini kusursuz bir şekilde aktararak gelir yönetiminin doğru bir şekilde uygulanması amaçlanmaktadır. Bu

sayede oluşturulan rapor ile gelir yönetimi sistemi içinde; indirimler, oda fiyatları için yeni öneriler ve konaklama paketleri de hazırlanmaktadır (Sigala, vd., 2001: 368).

1.4.5. Strateji ve Taktikler

Fiyat farklılaştırmada pazarın parçalara ayrılarak bölümlenmesi gerekmektedir. Gelir yönetiminde esneklik, operasyonel taktikler ve rekabet gücü için bu yöntem ticari bir “hazine sandığı” niteliğindedir (Sheivachman, 2011: 37). Bu amaçla yapılan parçalama işlemi, fiyat farklılaştırması neticesinde elde edilen oda satış farkı gelirden fazla ise, oluşacak bölümlerin maliyeti fiyata uygulanmaktadır. Bir diğer husus da bölümler oluşturulurken rakip işletmelerin pazara daha yüksek fiyatlarla dahil olabileceği veya daha fazla fiyattan ödemeyi yapabilecekleri bir pazar bölümünün oluşturulmaması gerekmektedir (İçöz, 2001: 322). Meissner ve Strauss (2010)’a göre gelir yönetimi fikri misafir bölümündeki fiyat hassasiyeti doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Ancak fiyata duyarlı olmayan misafirlere yüksek fiyat sunan oteller, rekabet ortamının dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu tehlikeye karşı koymak için, oteller genel oda fiyatı indirimden kaçınmalı ve indirimlerini yalnızca çapraz geçişi durdurmak için sınırları sayıda olan belirli bölümlere göre hedeflemelidirler (Meissner ve Strauss, 2010: 1).

Metters, Queenan ve Mark (2008) fiyat farklılıklarının otel misafirlerini zor durumda bırakmamak için belirli kısıtlamalar önermektedir. Bu sınırlar herhangi bir satın alma veya rezervasyon için bir dizi kural ve koşullardan oluşmaktadır. Bu koşullar misafirler üzerinde fayda sağladığı için, misafir tarafından kabul görmektedir. Aynı zamanda otel fiyatlarındaki indirim koşullarının, fiyat hassasiyeti olmayan misafirler tarafından kullanılmasını da engellemektedir. Buna örnek olarak, genellikle oteller indirimi sadece hafta sonlarıyla sınırlandırmaktadırlar. İş için gelen misafirler ise sadece hafta içi konaklama eğilimindedirler. Bunlar fiyat hassasiyeti olmayan misafir olarak kabul edilmektedir. Bu durumda fiyat hassasiyetli bölümleri hedefleyen oteller indirimlerini haftadan haftaya yaparak eğlence için gelen misafirleri düşük fiyata duyarlı oldukları için erken rezervasyon yapmaya yönlendirirler. Aynı hizmet için fazla ücret ödeyen misafirlerin aradaki farkı keşfetmesi de otelin misafir kaybına

sebebiyet vermesine neden olmaktadır. Bu nedenle fiyat farklılıklarında otel yönetiminin hassas ve duyarlı davranması gerekmektedir (Metters, vd 2008:164). Oteller pazarda yüksek talebin olduğu zamanlarda oda fiyatını yüksek tutarak, düşük talebin olduğu dönemlerde ise doğru gelir yönetimi stratejileri ile ortalama fiyat belirlemeleri doğru olacaktır.

1.4.6. Konaklama Ürünü Fiyatlandırması

Hizmet sektörü diğer sektörlerin aksine fiyatlar ve indirimleri belirlerken daha çok zorlanmaktadır. Diğer sektörlerde maliyet giderleri fiyat belirlemede temel oluşturmaktadır. Turizm sektöründe ise oda maliyeti değişmezken oda fiyatlandırması misafir talebine göre değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple yüksek kâr elde edebilmek için otel yöneticileri oda fiyatlandırma tahminlerini kullanmaya yönelmektedir. Fiyatlandırma tahminlerinin başarılı olması için metotlar kullanılmalıdır. Temel fiyatlar talebe göre belirlenerek farklı bölümlere ayrılırlar. Otel her pazar bölümü için farklı fiyat belirleyerek farklı bölümlerdeki misafirlerinin isteklerini karşılamış olur. Otel bölüm fiyatlarını belirlerken pazarı ve pazarda kendi payını dikkate almalıdır. Otellerde fiyat yaratma süreçleri karmaşık ve zorlayıcı olabilir. Bu süreci yönetecek doğru sayıda fiyat temeli oluşturulması gerekir. (Cullen, 2015: 65).

Misafirlerden gelen talebe dayalı fiyatlandırma, maliyet odaklı fiyatlandırmaya göre daha zor olduğu görülmektedir. Gelir yönetimi bir hizmet sektörü konsepti olarak oda fiyatlandırmasını talebe yönelik yaptığından "ayırımci fiyatlandırma" adı verilen yönteme dayandırmaktadır (Anderson ve Xie, 2010: 60). Bu yöntem, farklı taleplere göre aynı ürün için farklı pazar bölümlerine, farklı fiyatlar belirlemeyi içermektedir. Fiyatlardaki bu farklılıklar, ürün ve hizmetlere ek maliyet olarak yansımamakta olup otele ek gelir sağlamaktadır (Phillips, 2005: 9). Böyle bir durum gelir yönetimi kullanımının doğru strateji ile yapıldığını göstermektedir.

Otel yöneticilerinin yüksek fiyatları kaldırabilecek misafirlerle pazarlık yaparken, otellerinin gizli ve güçlü yönlerinden haberdar olması gerekmektedir. Bu yönler arasında, her otelin ürün farklılaşması, otelin konumu, görüntüsü ve tesisleri

yer alır. Bunlar aynı zamanda başka bir yerde rastlanmayacak çekici ve güçlü yönlerdir. İyi bir gelir yönetimi sisteminin toplanan verilere bağlı olduğu vurgulanmıştır. Otel gelir yönetimi sisteminde toplanan veriler, otelin sahip olduğu pazara rakiplerinin fiyatları ve bölümlerini referans alarak rapor hazırlamaktadır. Bu raporlardan, indirim, doluluk, bölüm, fazla rezervasyon için stratejiler geliştirilerek karar alınmaktadır. Otel çalışanlarının, gelir yönetimi işlevlerini anlaması ve gerektiğinde doğru kararları alabilmesi için eğitim ve deneyim gerekmektedir. Otelde bir gelir yönetimi kültürü oluşturulması, otel içinde verilen eğitim çabalarını da geliştirerek pekiştirecektir (Wang ve Bowie, 2009: 40).

1.4.7. Gelir veya Verim Kültürünün Eğitimi ve İnşası

Gelir yönetimi kültürünün amacı, tesisin finansal başarısını artırmaktır. Gelir yönetimi kültürünün otel çalışanlarına üç aşamalı bir sistem değişikliği kullanılarak aktarılması gelir yönetimi kültürünün doğru inşa edilmesini sağlayacaktır. Birincisi donmayı çözme; bireysel ve organizasyon düzeyinde değişim ihtiyacının vurgulanması ve çalışanların mevcut işlerindeki motivasyonlarını artırarak sürekli yeniliğe teşvik etmesidir. İkincisi sistemlerin yeniden yapılandırılması; gelir yönetimi politikasının uygulanması, eğitim ve pazarlama destek sistemlerinin kurulması ve kurulan politikanın otel çalışanlarına aktarılmasıdır. Üçüncüsü ise sürekli değerlendirme ve değerlendirme yaparak oluşturulan sistemin kalıcılığını sağlamak olmalıdır (Selmi ve Dornier 2011: 59).

Gelir yönetimi; pazarlama, alıcı davranışları, muhasebe, ekonomi, misafir psikolojileri gibi farklı disiplinleri içermektedir. Gelir yönetimi uygulamalarını öğrenmek ve öğretmek evrensel bir metot çerçevesi dışındadır. Gelir yönetimi konusunda eğitim programları hızla değişmekte olup takip ve yeniliğe açık olunmasını gerektirir (Wang vd. 2015, :798).

Sanchez ve Satir (2005)'e göre otellerde verilen eğitimler doğrultusunda gelir yönetimi kültürünün benimsenmesi gerekmektedir. Bu eğitim sonrasında otel çalışanları bu kültürü yalnızca misafire özel değil, aynı zamanda otel içi departmanlardaki işleyişlerde de kullanmaya özen göstermektedirler. Gelir yönetimi

kültürünün oluşması için verilen eğitimlerin bir diğer faydası olarak da çalışanların misafirler için misafirperverliğin yanı sıra, kâr odaklılığı da aşılacaktır. Buradaki esas amaç çalışanların misafir odaklı olması, misafir memnuniyetini sağlaması ve bu sayede misafirlerinin aldığı hizmetten memnun kalarak otelde daha uzun süre kalmasını sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar, dolaylı yoldan otel performansına katkıda bulunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda da otel çalışanlarının performansları kolaylıkla ölçülebilmektedir (Sanchez ve Satir, 2005: 136-137).

Sonuç olarak otel çalışanlarına gelir yönetimi kültürü aşılanmış ise, bu otel elindeki aynı ürünü çeşitli fiyatlardan, çeşitli sezonlarda pazarlayabilme yetkinliği kazanmaktadır. Ancak misafirlerinin fiyat farklılığı sebebiyle memnuniyetsizliğe düşme tehlikesi daima bir risk oluşturmaktadır. Bu fiyat farklılığı çok ince bir nüans olması sebebiyle, misafir sadakatini zarar vermemek adına özenle belirlemek gerekmektedir.

1.4.8. Gelir Yönetimi Kültürü Aşlamak

Selmi ve Dornier'e (2011) göre bir gelir yönetimi sistemi, misafiri işletmenin temeli görme bakış açısını değiştirerek oteli, işletmenin temeli olarak tanımlayan bir bakışı savunur. Gelir yönetimi uygulamasının en önemli parçası yöneticilerin, rezervasyon görevlilerinin eğitimlerini periyodik hale getirmesidir. Verilecek eğitimlerin başlıkları bilgisayar sistemleri, veri yönetimi politikaları, veri yönetimi süreçleri, prosedürleri, taktikleri ve misafiri- bilgilendirme programları alanlarına odaklanmalıdır (Selmi ve Dornier 2011: 61-62). Daha az ödeme yapan misafiri reddetmek ve bunun doğrultusunda daha yüksek ödeme yapan bir misafir beklentisi ile odaları bekletmek doğru olmamaktadır. Rezervasyon personellerini, düşük fiyatlara "hayır" demeleri ve daha yüksek fiyatlar için "beklemeyi" öğrenmeleri için bu doğrultuda yeniden eğitmek gereklidir. Böylece personel "üst satış" tekniklerini öğrenmeye başlayacak ve azalan talep karşısında misafirlerden fiyat direnci algılamaları durumunda düşük fiyatları kabul etmeye ihtiyaç duyacaklardır. Otele farklı sezonlarda gelen misafirlerinin farklı fiyatlarla karşılaşmasını ancak gelir

yönetimi tekniklerini kullanabilen, sunan ve bu sisteme uyumlu personel anlatabilecektir (Sanchez ve Satir 2005: 141-142)

Misafirlerle doğrudan çalışan otel personelleri için uzman eğitimi, yöneticiler için gelir yönetimi, süreç bilinci için özel eğitimlere gereklilik vardır. Bu yöntem, misafirlerin ihtiyaçlarına gösterilen ilgiye odaklanan geleneksel misafirperver yöntemden ziyade, tesisin performansına odaklanan yenilikçi bir kültür anlayışını savunur. Gelir yönetimi, artık misafire değil tesisin performansına odaklandığından, çeşitli içeriklerin ve eylemlerin başarısının ölçülebilmesini sağlamaktadır.

1.5. Gelir Yönetimi ve Yöntemleri

Gelir yönetimi araçlarından biri olan fiyatlandırma üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar doğrudan fiyatlandırmayla ilgili teknikler, fiyatlandırma dışı teknikler, birleştirilmiş (karma) fiyatlandırma ve dinamik fiyatlandırma tekniklerdir.

1.5.1. Doğrudan Fiyatlandırma

Fiyatlandırma ve gelir yönetimi içinde bulunan; gelir optimizasyonu, gelir süreci optimizasyonu, talep yönetimi, stoklanamayan ürünlerin gelir yönetimi eş anlamlı olarak kabul edilir (Jerez, 2008: 6). Her geçen gün yaşanan yeni gelişmelerle birlikte üretim ve hizmet yöntemlerinde de yeni gelişmeler meydana gelmektedir. Bu durumda işletmeler talepleri doğru zamanda ve doğru şekilde karşılamalıdır. Bu sayede en az envanter maliyetiyle işletmelerin kârını yükseltmesi sağlanır.

Literatüre bakıldığında fiyatlandırma stratejileriyle, envanter kontrolüne yönelik stratejilerin birbirinden ayrı düşünülmesi sonucunda, işletmelerin yüksek kâr elde edemediği görülmektedir. Bu iki stratejinin birlikte hazırlanmaması arz ve talep arasında bir dengesizlik meydana getirmekte ve dolayısıyla işletmeleri zarara uğratmaktadır (Zhu ve Thonemann, 2009: 175). Operasyonel verimliliği anlamak ve en aza indirmek için beklenen maliyetler ve gelirlerin sabit olduğu ve karar verici tarafından bilindiği varsayılır. Ürün veya ürünler satış fiyatının değişmeyeceği varsayımı uygulanacaktır. Ancak uygulamada, talep süreci değiştirilerek kontrol

edilebilir. Bu gibi sebeplerden dolayı arz talep dengesi esnek uyumlu ve tamamlayıcı bir envanter ve fiyatlandırma stratejisine bağlıdır (Zhang, 2013: 2).

1.5.1.1. Fiyat Farklılaştırma

İşletme gelirlerini artırmaya yönelik geliştirdiği fiyat farklılaştırma stratejisini, tüketicilerin ya da misafirlerin ödemeyi kabul ettikleri miktara göre ürün/hizmetlerini çeşitlendirmektedirler (Picot, Reichwald ve Wigand, 2008, s. 302; Wuebker vd., 2008, s.70). Pazardaki tüketicilerin farklı alışkanlıklara sahip olması, ürün ya da hizmetlerin farklı zaman, yer, fiyat stratejisi uygulanmasında tüketici, ürün/hizmet, imaj, yer ve zaman gibi unsurlara dikkat edilmesi gereklidir (Tekin, 2009:154).

Fiyat farklılaştırması uygulanırken, ölçü olan fiyatın arz ve talep arasında bir denge kurduğu göz önüne alınmalı ve pazar parçalara ayrılarak bölümlenmesi gerekmektedir. Yapılan parçalama işleminde oluşacak bölümlerin maliyeti fiyat farklılaştırması neticesinde elde edilecek ilave gelirden fazla ise uygulanmaz. Ürün ya da hizmete olan talebi arttırmak veya azaltmak, işletmeler tarafından fiyatın manipüle edilen bir pazarlama karması toplamından bir tanesi olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin fiyatlarını farklılaştırmaları işletmeler için diğer işletmelerden de bir farklılaştırmayı ve ayrılmayı beraberinde getirmektedir (Tek,1999: 47).

Pazar bölümlenme ile fiyat farklılaştırma stratejileri doğru fiyatın belirlenmesini ve kârın artırılmasını sağlamaktadır. Aynı ürün / hizmet için farklı alıcıların farklı fiyat ödemesi fiyat farklılaşmasının başarılı olduğunun göstergesidir (Shy, 2008: 5). Otel doğru rakiplerini belirlemiş ve rakiplerin stratejilerinin de doğru olduğuna inanır ve aynı zamanda piyasayı da doğru takip ederse fırsatları kaçırmıyor olacaktır. Bir otelin rekabet grubu gelir yönetimi açısından çok önemlidir. Otelin pozisyonlanması tamamen rekabet grubundaki otellere bağlı olduğundan bu doğrultuda oteller fiyat stratejilerini belirlemektedirler.

1.5.1.2. Fiyat Şeffaflığı

Araştırmalar, internet kullanımında genellikle ürün/hizmet taleplerinde çevrimiçi fiyatların çevrimdışı fiyatlara göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Garbarino (2006) internet kullanımında çevrimiçi yapılan faaliyetlerin daha düşük maliyete yol açmasıyla birlikte daha düşük fiyat tarifesinin uygulanmasını ‘fiyat şeffaflığı’ olduğunu öne sürmektedir. Bu sayede çevrimiçi fiyatlandırma yoğun fiyat rekabetine de yol açmaktadır. Çevrimiçi ortamda fiyatlandırma ve ürün/hizmet özelliklerinin tamamında şeffaflık ile birleşen talepkâr tüketici odaklı rekabet, genel gelir yönetimi uygulamaları bağlamında fiyatlandırma stratejisine daha fazla önem vermektedir (Garbarino, 2006: 3-7).

İşletmeler tarafından kullanılan bu teknikte; fiyatların bütün web sitelerinde, radyo ve televizyonlarda ve tüm yazılı görsel mecralarda aynı olması sağlanarak misafirlere adaletsizlik duygusu ve zihinlerinde soru işaretleri oluşturulmayacak şekilde güven telkin edilmelidir (Maier, 2011: 293).

1.5.1.3. Son Dakika Rezervasyonları

Rezervasyon işlemleri genel olarak yüksek sezonda misafir girişlerinden 14-21 gün önce, düşük sezonda da 1-7 gün önce otele bildirilerek yapılmaktadır. Önceden acente-otel sözleşmelerinde belirlenen bu sürelerden daha kısa zamanda talep olması halinde yapılan teklifler ‘son dakika rezervasyonları’ olarak adlandırılmaktadır. Bu talepler doğrultusunda otel doluluk oranı az olduğu sürece oteller bu rezervasyonları kabul etmektedir (MEB, 2011: 12).

Bilgi çağının gelişmesi ile birlikte son dakika teklifleri, işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Potansiyel misafirler bir ürün/hizmet satın almak için, internet üzerinden fiyat araştırması yapmaktadırlar. Bu esnada misafirlere yapılan son dakika teklifleri ürün/hizmeti satın almak isteyen misafirleri uygun fiyatlandırmalar ile kendine çekmektedirler. Turizm sektöründe son dakika teklifleri talep yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde yapılırsa, yüksek fiyatlandırmayı da beraberinde getirebilmektedir (Tanrıverdi ve Kutay, 2002: 124).

1.5.1.4. Erken Rezervasyon İndirimleri

Ürün/ hizmet satın alan misafirlere düşük fiyat, iade, iptal seçenekleri sunulduğunda satın alma davranışları üzerinde olumlu bir etki bıraktığı tespit edilerek bu tekniğin verimli olduğu ifade edilmiştir (Guillet, vd. 2014: 190-194). Sezon gelmeden erken satın alınan ürün ya da hizmet daha uygun fiyatlı bir seyahat imkânı tanımaktadır. Erken rezervasyon; yüksek sezonda “lüks ve popüler” bilinen, ürünleri ve hizmetleri ederinin altında uygun fiyatlara satın alma imkânı sunmaktadır ve ödemelerde kolaylık sağlamaktadır. Erken rezervasyon avantajı yüksek sezon yaklaştıkça fiyatta beklenen avantaj düşer.

1.5.2. Fiyatlandırma Dışı Teknikler

Gelir yönetiminde fiyatlandırma dışı teknikler incelendiğinde; fazla rezervasyon, kalış süresi kontrol uygulamaları, düşük fiyat garantisi, çapraz satış, yüksek satış (Up-Selling), oda kullanım garantisi ve memnuniyet garantisi gibi uygulamaların yapıldığı görülmektedir.

1.5.2.1. Fazla Rezervasyon

İşletmelerin sahip oldukları kapasitenin üzerindeki ürün/hizmeti en verimli şekilde kullanılmasını sağlayabilmek adına, farklı dağıtım sistemleri ve kanalları kullanarak kapasite fazlası sözleşmeler yapması olarak tanımlanmaktadır (Ivanov, 2014: 115).

Misafirler tarafından muhtelif nedenler ötürü son dakika iptalleri gelir. Bu durumda satılması planlanıp satılmayan fazla ürün/hizmet kalmaktadır. Bu durum bir avantaj olabileceği gibi doğru yönetilmediğinde bir dezavantaja dönüşerek gelir, itibar kaybına sebep olmaktadır (Gosavii, vd., 2002: 730).

Otel rezervasyon sistemleri satışa sunulacak oda sayılarını belirlemektedir. Yoğun dönemlerde odalara olan talep arzın üzerine çıkmaktadır. Bu durumlarda otellere fazla misafir alınarak; iptal, çift rezervasyon girişi, otelden erken ayrılan misafir odaların yerini doldurmak hedeflenir. Fazla rezervasyon kavramı doğru

kullanılırsa gelir yönetimi için büyük avantaj sağlar. Gelir yöneticilerinin otel kapasitesi üzeri rezervasyon alma tercihi geliri artırmak ve kârlılığını yükseltmektir (Tranter, Stuart-Hill ve Parker, 2014).

Kapasite tahsis düzeyi talebin yüksek veya düşük olduğu dönemlere göre değişiklik göstereceğinden otelin pazarlama bölümlerinin kayıtları doğrultusunda yapılmaktadır. Talep yüksek olduğunda indirimli satışlar durdurularak kısa süreli konaklamalar kabul edilmektedir. Bunun yanında yüksek gelir bırakabilecek grupların rezervasyonları tercih edilmektedir. Düşük talepli dönemlerde ise, indirimli fiyatlar uygulanarak fiyat esnekliği olan bölümler satışa/hizmete sunulmaktadır. Bunun yanında düşük talepli dönemlerde indirim uygulanan kampanyalar ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamalar doğrultusunda gelir yönetimi planlamaları ile uyumlu kapasite üzeri rezervasyonların da ayarlanması gerekmektedir (Osmanoğlu, 2019: 53).

1.5.2.2. Kalış Süresi Kontrol Uygulamaları

Kalış süresi kontrol uygulamaları ilk defa hava yolu işletmeleri tarafından kullanılmıştır. Bu gelir yönetim sistemlerini taklit ederek geliştiren büyük ve küçük otel işletmeleri hem kârlılıklarını ve gelirini artırmışlar hem de zaman ve kapasiteyi yönetecek stratejileri geliştirerek daha etkili bir gelir yönetimi sistemi oluşturmuşlardır. Otellerin yüksek sezonlardaki aldıkları rezervasyonların kalış sürelerini kontrol ederek en az kalış süreli rezervasyonları iki ya da daha fazla olacak şekilde düzenlemesi gelir kaybını önlemek için yapılmaktadır. (Wilson, 2001:46).

Doğru bir potansiyele sahip gelir yönetimi oda boyutuna göre rezervasyon kontrolleri, oranlama, kalış uzunluğu ve varış tarihlerinin düzgün organizasyonu ile yapılmaktadır. Ortalama kalış süresi uzunluğu ise demografik özelliklere ve otelin büyüklüğüne bağlı olmaktadır. Örneğin, hava alanı otellerinde yüksek oranda geçiş olacağından misafirler kısa süreli konaklama tercih etmektedirler. Tatil otellerinde ise misafirlerin geleceği tarih birkaç ay önceden belirlenmekte ve sezonunda 4-7 gün ortalama kalış süresi bulunmaktadır. Kalış süresi kontrollerinin esnek olmaması dezavantaj sağlamaktadır. Uygulamaya göre kalış süresi kontrol sınırlamaları otelin ve/veya acentaların internet sitelerinin üzerinde belirtilmesi gerekmektedir. Bu

kısıtlamalar acentalarda sıkı bir şekilde uygulanmamakla birlikte, minimum kalış süresini hiç belirtmemektedir (Vinod, 2004: 185).

1.5.2.3. Düşük Fiyat Garantisi

Oteller misafirlerine hizmetlerinin rakiplerine kıyasla en düşük fiyatlı hizmet sunduğunun garantisini verirler. Bu durumda misafirler hizmet satın aldıkları otellerden daha ucuza hizmet bulduklarında düşük fiyat garantisi veren otel fiyatını eşitler ya da hizmetlerini daha düşük fiyatlara çekerek misafirlerine hizmetlerini sunmaktadır (Chen, 1995: 683).

Bazı oteller en düşük fiyat garantisini misafirlerine sunmaktadır. Eğer rezervasyon yapan misafirler genellikle 24 saatlik bir süre içerisinde aynı ölçülerde daha ucuz fiyatlı başka bir otel bulursa, rezervasyon fiyatı bulunduğu fiyata göre güncellenmektedir (Carvell ve Quan, 2008: 164-166, Ivanov, 2014: 104). Carvell ve Quan (2008) araştırmasında düşük fiyat garantisi uygulamasını incelemiş ve değerlendirme sonucunda misafirler için büyük bir katkıda bulunmadığı görüşünü savunmuşlardır. Bu uygulamadaki sorunun verilen 24 saatin yetersiz kaldığı, bu süre içinde farklı fiyat değişikliklerinin mümkün olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Carvell ve Quan, 2008: 175).

1.5.2.4. Çapraz Satış

Çapraz satış oteldeki tüm personel ve bölümlerin birbirilerinin sunduğu mal ve/veya hizmetlerin reklamını yapması ve bu sayede satışa katkıda bulunması anlamına gelmektedir. Örneğin, otele gelen misafiri karşılayan personel otelin tüm ürünleri/hizmetleri hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde, gelen misafiri doğru bir şekilde yönlendirip yeni ürün/hizmet almasını sağlayabilmektedir. Otelin bütün hizmetlerini kapsayan broşür ve kitapçıklar da aynı şekilde çapraz satışa destek veren elemanlar olarak tanımlanabilmektedir (Okumuş, 1994: 52).

Özellikle bilişim sektörü ve internetin gelişmesiyle ivmelenen çapraz satış stratejisinde misafirlerin hangi hizmetlere yöneldiğini içeren bilgiler toplanıp

incelenerek, otellerin sunacakları hizmetleri misafirin ilgilendiği hizmetlerle birleştirerek sunmaktadırlar. Bu durum oteller için daha fazla satış ve kâr oluşturmaktadır. Misafir sadakatini artırarak misafiri elde tutmada etkisi yüksek olan bu yöntem, misafir kârlılığına doğrudan katkıda bulunur. Misafir bir otelden ne kadar çok hizmet alırsa, diğer otellere geçmesinin maliyeti onun için daha yüksek olabilir. Bu durum ise misafirlerin otele olan sadakatini artırır (Nath, 2003: 5).

1.5.2.5. Yüksek Satış

Bir otel işletmesinde çalışan personelin, çalıştığı bölümdeki en yüksek fiyatı olan ürünü satma çabasına yüksek satış adı verilmektedir. Personelin standart bir oda rezervasyonu yaptırmak isteyen bir misafirin suit oda veya kral dairesi satışını yapması yüksek satışa iyi bir örnektir. Buradaki esas nokta personelin yüksek fiyatı verme eğilimi göstermesi gerekmektedir. Bunun en doğru şekilde uygulanabilmesi için de personelin otel ürün/hizmetleri hakkında yeterli donanıma sahip olması önem taşımaktadır (Saraç ve Batman, 2021: 464).

Yüksek satış stratejisi çapraz satışa benzemekle birlikte ürün/hizmetlere ilaveler eklenerek geliştirilmektedir. Burada yapılan işlem, satılan ürün/hizmetin büyüklüğünü ya da donanımını artırmaya yöneliktir. Bu sayede oteller misafire mevcut ürün/hizmetleri bir üst bölüm den sunarak satış hacmini genişletmeye çalışmaktadırlar (Bentrum ve Whatley, 2002: 235).

1.5.2.6. Oda Kullanım Garantisi

Devamlı misafirlere sağlanan bu ayrıcalık, fazla rezervasyon gibi durumlardan korunmak için de ideal bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Bu misafirler konaklama günlerinden belirli bir süre önce rezervasyon yaptırmaları şartıyla, doluluk oranına bakılmaksızın otelde konaklayabileceklerini garantilemektedir (Ivanov, 2014: 120).

Bir otel işletmesi kendi özel üyelerine bu şekilde oda garantisi veriyorsa, bu durum garanti verilmeyen yeni misafirler için satışa sunulan oda kapasitesini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Yoğun dönemler dışında oda garantisi olan bir misafir adına

yapılan bir rezervasyon, otelin doluluk oranı ne olursa olsun otel tarafından onaylanmalıdır. Bu sayede diğer otel misafirleri için oda rezervasyon kapasitesinin daha dengede tutulmasını sağlamak amaçlanmalıdır. Bu sebeplerden dolayı, olası karışıklıkları önlemek adına oda kullanım garantisinin dikkatli bir şekilde planlanması gerekmektedir (Ivanov ve Zhechev, 2012: 191).

1.5.2.7. Memnuniyet Garantisi

İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetler misafirlerinin beklenti ve memnuniyetini karşılamalıdır. Bu doğrudan misafirlerin beklentilerini karşılamak anlamına gelmez aynı zamanda işletmelerin imajı, ürün/hizmetlerinin misafirler tarafından nasıl algılanacağıyla da ilgilidir (Çatı ve Koçoğlu, 2008:184).

Satın aldığı ürün/hizmet misafir memnuniyeti için yeterli değildir. Yeterli olması için kalite, fiyat ve süre adımlarının önemi büyüktür. Misafir istediği ürünü istediği kalitede, uygun fiyatla, doğru zamanda alıyorsa misafir memnuniyeti sağlanmış demektir. Misafir sadakati kazanmak için misafir ihtiyaçlarına uygun misafir değeri belirlenmesi gerekmektedir. Misafir değeri ise alınan ürün/hizmetten elde edilen fayda ve zararın birbirine oranıyla belirlenmektedir. Misafirlerin kazandığı fayda yüksekse misafir değeri de yüksek olmaktadır. Bu sayede misafirlerin memnuniyeti de otel işletmesi tarafından karşılanmış olmaktadır (Öner, 2012: 29-31).

1.5.3. Birleştirilmiş (Karma) Fiyatlandırma Teknikleri

Gelir yönetiminde birleştirilmiş fiyat teknikleri incelendiğinde; kapasite yönetimi ve kanal yönetimi uygulamalarının yapıldığı görülmektedir.

1.5.3.1. Kapasite Yönetimi

Kapasite yönetimi, bir otelin kapasitesine tahsis edilmiş faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Kapasite yönetim kararları ilk olarak stratejik (uzun dönem) ve ikinci olarak taktiksel (kısa dönem) olarak iki kısma ayrılmaktadır. İlk kısım oda sayısını arttırmak gibi kapasite genişletmeyi içermektedir. Bunun yanında en yüksek

alabileceği kişi sayısı ve kapasite esnekliğinin doğru kullanımı sayesinde kişi rezervasyonunun arttırılması da ilk gruba girmektedir. İkinci grup ise, günlük olarak yönetilen çalışma programları, misafirlerin geliş ve ayrılış süreleri, hizmet etkileşim süresi gibi uygulamaları kapsamaktadır. Bütün bunların yanında daha geniş bir perspektiften bakıldığında, bir otelin içinde bulunan yiyecek-içecek satış noktaları, golf sahası, spor salonları, etkinlik odaları gibi gelir getiren bölümleri de kapasite arttırmak için katkı sağlamaktadır (Pullman ve Rogers, 2010: 178).

Bu teknikte oteller talep tabanlı bir fiyat farklılığına gitmektedir. Kapasite ile talep arasındaki ilişki dengeleyici unsur olarak kabul edilmektedir. Tespit edilen zaman aralığında talep miktarının kapasite miktarına ulaşması için yüksek fiyat uygulaması tercih edilmektedir. Bunun yanında mevcut kapasitede daha az talep oluşması durumunda da fiyat indirimi uygulaması tercih edilmelidir. (Choi ve Mattila, 2005: 444-445).

1.5.3.2. Kanal Yönetimi

Genel anlamıyla dağıtım üretilmiş bir ürünün tüketiciye ulaştırılması olarak ifade edilmektedir. Dağıtım kanalları ise ulaştırma sürecini oluşturan elemanlar olarak kabul edilmektedir. Otel işletmeciliğinde ise bu durumun tam tersi söz konusudur. Yani misafire ulaştırılan bir ürün yerine, misafirin hizmete ulaşması gerekmektedir. Çünkü hizmet taşınabilir bir ürün değildir, üretildiği yerde tüketilmesi gerekmektedir. Bu sebeple oteller misafirlerin kolaylıkla ulaşabilmesi için havaalanı, şehir merkezleri, sanayi merkezleri ve turist çeken yerlere kurulmaktadır (Mirzayeva Vd., 2016: 22-23).

Ürün/hizmet çeşitliliğine bağlı olarak üretim ve tüketim arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Üreticiler daha az ve sınırlı mamulle ilgili olmayı tercih ederken, tüketiciler tam tersi daha çok çeşitli ve zengin mamulleri talep etmektedir. Dağıtım kanalları, arz edici ve talep ediciler arasındaki bu farklılığı minimize etmek açısından önemlidir. Bu bağlamda akışı sağlayacak olan kanallar bütün dağıtımı da gerçekleştirmektedirler (Güreş, 2008: 228).

1.5.4. Dinamik Fiyatlandırma

Dinamik fiyatlandırma yöntemlerinin kullanıldığı gelir yönetiminde ulaşılmak istenen, pratikte karşılaşılan sorunların neler olduğu, bulunacak çözümlerin etkinliğinin ne seviyede gerçekleştirildiği ve gerçekleşme düzeylerinin nasıl artırabileceğidir. Gelir yönetiminin en önemli araçlarından biri olan dinamik fiyatlandırmanın temel amacı farklı zamanlarda talepte bulunan misafirlerden en fazla geliri elde etmektir (Sibdari, 2005: 1).

Gelir yönetimi uygulanırken gelirin üst seviyelerde tutulması doğrultusunda satış fiyatlarının belirlenmesi gerekmektedir. Dinamik fiyatlandırma; ürün veya hizmetlerin satışlarında arz ve talep durumlarına göre seçilen çeşitli fiyatların pazara sunulmasıdır. Burada fiyatların hangi sıklıkla ve ne ölçüde değiştirilerek sunulacağı farklı disiplinlerin bir arada kullanılarak detaylı ve kapsamlı analizlerin yapılmasını gerektirmektedir. (Bilişik, 2015: 174).

Talebin az olduğu zamanlarda yüksek fiyat hassasiyetine sahip alıcılar, satın alma tercihinde bulunmadıkları, fiyat hassasiyeti düşük olan alıcılarda ise ürünün fiyatı yüksek olsa bile alma eğiliminde oldukları görülmüştür. Dinamik fiyatlandırma yaklaşımı bir ürünün/hizmetin fiyatını belirlerken çok daha esnekler. İnternet üzerinden ürün/hizmet satışlarında pazar fiyatlarına değişiklikler yapıp geri bildirim vermek için dinamik fiyatlandırma yöntemi daha fazla tercih edilmektedir. Doğru hizmeti, doğru alıcıya, doğru zamanda satmayı sağlamak için veri yönetimi ve stratejilerinin kullanılması, dinamik fiyatlandırma olarak adlandırılır (Kimes ve Wirtz,2003: 334-336)

1.5.5. Gelir Yönetimi Bilgi Sistemleri

İşletmelerin karar alma seçeneklerini ve bunların kontrolünü sağlamak amacıyla, bilgiyi işleyen, veri toplayan, bilginin depolanmasını ve dağıtımını sağlayan sistemlere bilgi sistemleri adı verilmektedir. Bilgi sistemlerinin fonksiyonel açıdan verimli kullanılabilmesi için sistemin bilgisayar tabanlı olması gerekmektedir (Özbakış, 2009: 82).

Otel işletmelerinde bilgi sistemlerinin kullanılabilmesi için otelin teknolojik altyapısına uyumlu olması gerekmektedir. Otellerin hedefleri doğrultusunda toplanan verileri bilgi sistemleri işleyerek, bilgi haline getirmektedir. Bu bilgi otel sisteminde işlenerek, gelir yöneticileri tarafından yönetilmeye hazır hale gelmektedir. (Öztürk, 2019: 949)

1.5.5.1. Gelir Yönetimi Teknolojisinin Önemi

Oteller kendi rezervasyon sistemlerini çevrimiçi teknolojik altyapı ile uygun hale getirerek, misafir kitlelerini büyümeyi ve kârlılığını artırmayı hedefler. Bunun için hizmet kalitelerini en üst seviyeye çıkarmak, misafirlere hızlı hizmet sağlamak, hizmetlerine en uygun güvenilir fiyat politikası sunmayı sağlamalıdır. Kullandıkları bilgi teknolojisi ile sektör arasındaki ilişki güçlendirilmiş ve alıcılara doğru hizmeti sunmuş olacaktırlar. Kısıtlı olarak sundukları çevrimiçi hizmetleri her geçen gün geliştirip, çeşitlendirerek misafirlerin ihtiyaçlarına göre çeşitlendirmek önem arz etmektedir (Ansen ve Fırat, 2009: 209). Oteller çevrimiçi sitelerinin bilgisayar ortamındaki uyumluluğunu teknolojik cihazlar üzerinde de etkin olduğunun tespitini yapmalıdırlar. Otellerin mobil uygulamaları ile kullanıcıları arasındaki etkileşim hızı ve ulaşılabilirlik kolaylığı göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Murphy vd., 2016: 49) Bunun sonucunda oteller yüksek rekabet ortamında varlıklarını korumak ve daha bilinir hale gelmek için teknolojinin kendilerine uygun olan avantajlarını belirleyerek işletmelerinin işleyişi ile birlikte kullanmak durumdadırlar (Breffini vd., 2017:13).

1.5.5.2. Gelir Yönetimi Elektronik Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları sistemi, otel işletmelerinde en önemli rekabet araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Dağıtım kanalları sistemi, turizm tedarikçileri ve bireysel misafirler ya da oteller ve bireysel misafirler arasında bir köprü bağı kurmaktadır. Bunun yanında uluslararası farklılıklar gösteren çoklu dağıtım sistemleri ile otel ürün ve hizmetlerinin pazarlanması gerekmektedir. Bu sayede otel işletmeleri uluslararası pazarda da yer almaktadır. (Yıldız, vd., 2015: 599-600)

1.5.5.2.1. Merkezi Rezervasyon Sistemleri

Merkezi rezervasyon sistemleri, çevrimiçi veya doğrudan gelen bütün rezervasyonları kabul etmektedir. Bu rezervasyonların tümünü otelin bilgisayar sistemine aktararak bir araya getirmektedir. Bu sayede oteller gelir yönetim sistemine göre fiyatlandırdıkları odaların hem doluluk oranını hem de elektronik dağıtım kanallarındaki güncel bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir (Mauri, 2012: 351).

1.5.5.2.2. Global Dağıtım Sistemi

Otellerdeki oda tipleri ve fiyatlandırılması otelin kendi sisteminde veya merkezi rezervasyon sistemine girildiğinde, otelin kendi internet sitesine otomatik olarak düşmektedir. Fakat global dağıtım sistemi kullanıldığında, misafirler otel odalarının güncel fiyatlarını öğrenmenin yanında diğer otel fiyatlarıyla da karşılaştırma yapma imkânı bulabilmektedir. Bunun sonucunda global dağıtım sistemi sayesinde bilgiye daha hızlı, daha kolay ve daha ucuz bir şekilde ulaşabilmektedir (Toh, ve Dekay, 2011: 186).

1.5.5.2.3. İnternet Dağıtım Sistemleri

Otel işletmeleri internet dağıtım sistemleri yönetimi için internet pazarlama uzmanlarından faydalanmalıdır. İnternet dağıtım sistemleri, satılabilir oda ve fiyatlarının sisteme tanımlanması ile misafirlerin otel bilgilerine kolay ulaşmalarını ve rezervasyonlarını hızlı bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. İnternet dağıtım sistemleri; otellerin web siteleri, üçüncü şahıs internet siteleri (online kanallar, rezervasyon siteleri), gelişen teknoloji ile birlikte Web sistemleri (web 2.0) (Green vd., 2012: 7).

1.5.5.3. Otellerin Gelir Yönetimi Bilgi Sistemlerini Kullanım Amaçları

Türkiye’de otellerin rakipleri ile doğru bir rekabet oluştururken pazardaki değişkenlik doğru analiz edilmelidir. Otelleri istenilen konuma getirmek, piyasadaki bölümden istenilen verimi alarak kârlılığı en üst seviyeye çıkartmak için gelir yönetimi sistemleri ile çalışmaları gerekmektedir.

Günümüzde hem işletmeler hem de alıcılar açısından, gelişmiş teknolojik araçların kullanımı hayatı kolaylaştırmaktadır. İşletmeler bilgi teknolojilerini kendi sistemlerine entegre ederek, müşterilerine hızlı hizmet imkân tanımaktadırlar (Öztürk, 2019:949).

Teknoloji ve bilgi birikimi ile işletmelerin geliştirdiği bilgi sistemleri sayesinde pazara kaliteli hizmet sunma süresi kısalmaktadır. Bunun yanında kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve buna bağlı olarak pazarda meydana gelen değişimler otel müşterilerinin bilgiye daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Kaliteli hizmet bekleyen misafirlerin yaygınlaşması ile pazara bu hizmeti en hızlı şekilde sunan oteller rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır (Yelkikalan,1999: 124).

Çevrimiçi sistemlerin kullanılması ve alıcılar tarafından tercih edilir hale gelmesi geleneksel rezervasyon sistemlerinin kullanımını alışkanlığını değiştirmiştir. Dünyanın her bölgesinden rezervasyon yapılmasına olanak sağlayarak misafir kitlesinin büyümesine katkıda bulunmuştur (Şahin, 2003: 144-145).

Hizmet yönetimi, gelişen teknolojiler doğrultusunda bilgi teknolojisinin kısa sürede büyümesi ve gelişmesi ile birlikte olumlu değişiklikler göstermektedir. Bilgi sistemi teknolojileri sayesinde hizmet kalitesinden gelir yönetimine kadar tüm otel faaliyetleri birbirleri ile ilişkilendirilerek yönetilmesi mümkün hale gelmektedir. Sanal ürün, sanal işletme, sanal pazar gibi kavramlar ise otel işletmeleri için yeni pazar olanakları sunmaktadır. Bunun sonucunda maliyetlerin düşmesi ve kalitenin artması işletmelere yeni fırsatlar kazandırmaktadır (Eleren, vd., 2003: 39-40).

1.5.5.4.Gelir Yönetimi Bilgi Sistemlerinin Otel İşletmelerine Sağladığı Faydalar

Yönetim Bilgi Sistemleri'nin otel işletmelerine sağladığı faydalar şu şekildedir;

1.Operasyonel Verimlilik: Maliyeti düşürmek ve kaliteyi yükseltmek amacı ile işletmede hizmet ve diğer faaliyetlerde bilgi sistemlerinin etkin kullanılması gerekmektedir.

- 2.Fonksiyonel Etkinlik: Bilgi yönetim sistemleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki verimli iletişim ile bilgi akışının artırılması sayesinde doğru karar alma sürecini kolaylaştırmaktadır.
- 3.Hizmet/Ürün Geliştirme: Bilgi teknolojilerinin hizmet/ürün satışlarında, hizmet maliyetlerini düşürme, zamandan tasarruf sağlama, araç gereç kullanım kapasitelerini artırma, işletmelerin daha kaliteli hizmet verme imkânı sağlayarak rakipler arasında öne geçme fırsatı yaratmaktadır.
- 4.Rekabetin Geliştirme: Bilgi teknolojileri ile misafir istekleri ve beklentileri doğrultusunda hizmetler yaratmak, sektördeki rakiplere karşı avantaj kazandırmaktadır.
- 5.Fırsat Avantajını Yakalama: Bilgi yönetim sistemleri, pazarda oluşan yeni trend ve değişimlerden işletmelerin haberdar olmasını sağlamaktadır.
- 6.Sistemi Misafir Odaklı Yönlendirme: Bilgi yönetim sistemleri kullanımı ile otel misafirlerinin istek ve ihtiyaçlarına uygun özellikte hizmet sunan oteller pazar paylarını yükseltmektedirler (Özbakış, 2009:15-16).

1.6. Literatür Taraması

Konumuzla ilgili olarak literatürden bazı örnek çalışmalar incelendiğinde araştırmamızla ilgili olarak yapılan benzer çalışmalar aşağıdadır.

Ören tarafından 2005 yılda yayınlanan “Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, başlıklı tez çalışmasında, Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerin neredeyse tamamında gerçekleştirdiği anket çalışmasıyla, getiri yönetimi kavramıyla ilgili olarak işletmelerin getiri yönetimi uygulamalarını uygularken literatürle ne kadar örtüştükleri ve uygulama düzeylerini ölçmek amacıyla, 23 soruluk bir anket çalışması yapmıştır. Otel genel müdürü, ön büro ve satış pazarlama müdürlerine yönelik sorular sayesinde, toplamda 77 adet beş yıldızlı otelin 60 tanesinden dönüt alarak gerekli bulgulara ulaşmıştır. Bulgular neticesinde araştırmaya katılan otellerin getiri yönetimi uygulamalarına karşı olumlu bir yaklaşımlarının olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan otellerin %55'nin, 10 yılı aşkın süredir faaliyet yürütmelerine rağmen 7 yıldır

getiri yönetimi uygulayan otel oranının sadece %11'de kaldığını ve bu durumun o dönemde getiri yönetiminin ülkemizde daha yeni anlaşılıp ve yeni yeni uygulanmaya başlandığının göstergesi olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin literatürdeki getiri yönetimiyle ilgili olan; talep analizleri, pazar bölümlenmesi, optimum misafir karmasının belirlenmesi, kar-zarar analizleri ve kapasitenin pazar dilimleri için ayrılması gibi kavramsal basamaklara uyan bir yaklaşım sergilediklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra getiri yönetimi uygulamalarını yönetecek idari ve alt personellerin getiri yönetimi uygulaması hususundaki eksikliklerin, gerekli olan eğitimlerin ve bilgilerin verilmesi ile işletmelerin verimini daha da artırarak faaliyet yürütebileceğini belirtmiştir (Ören, 2005).

Kimes tarafından 2010 yılında yayınlanan “Otel Gelir Yönetiminin Geleceği” başlıklı çalışmada; gelir yönetiminin gelecekte hangi şekillerde uygulanabileceği üzerine, öngörülerin alınabileceği 12 açık uçlu sorudan oluşan bir anket çalışmasını neredeyse tüm dünyayı kapsayacak şekilde gerçekleştirmiştir. Anketi yanıtlayanların %48,7 Amerika, %26,1'i Avrupa, %23,1'i Asya-Pasifik ve 8.1 Afrika ve Orta Doğu'dan oluşmaktadır. Anket çalışmasına ağırlıklı olarak %78,4 otel sektöründen gelir yöneticisi profesyoneller katılırken diğer bölümünü danışmanlık, hava yolu ve diğer sektör gelir yöneticisi profesyoneller oluşturmuştur. Otel katılımcılarının %54,0'ı tesis, %13,1 bölgesel ve %33,0 şirket düzeyinde faaliyet yürütmektedir. Otel katılımcıların %47,9'unun 5 yılın üzerinde gelir yönetimi deneyimi olduğunu, %50'sinin ise gelir yönetiminden doğrudan sorumlu olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak verilen bazı öneriler ise şu şekildedir. En popüler cevaplardan birincisi, gelir yönetimin varoluşu gereği daha planlı şekle dönüştürülmesi ve otelin tüm gelirini içine almasıdır. Cevaplardan ikincisi, gelir yönetiminin ilerleyen günlerde teknolojik açıdan ivme kazanacağıdır. Diğer en fazla verilen cevaplar, tüketici davranışları, rakiplerle ilişki, analiz teknikleri olarak sıralanmıştır (Kimes, 2010: 65-70).

Gür ve Yıldız tarafından 2016 yılında yayınlanan “Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarında Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde uyguladıkları gelir yönetimi sistemi uygulamalarını nasıl yürütüldüğü ve bu uygulamaların otel gelir düzeyini hangi yönde etkilediğini ve yararlarını tespit etmeye çalışmışlardır. 44 otelin

katıldığı anket çalışmasına katılımcılar konuya gayet olumlu bir yaklaşım sergilemişlerdir. Anket, 15 kişisel bilgi sorusu ve 1-pazar bölümlendirme ile ilgili algılar 2-fiyatlandırma ile ilgili algılar 3-talep tahmini ile ilgili algılar 4-kapasite yönetimi ile ilgili algılar 5-bilgi teknolojileri ile ilgili algılar 6-gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi ile ilgili algılar olmak üzere 6 başlıkta 58 sorudan oluşan 5'li likert olarak 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5 =Kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan otellerin %70,5'i gelir yönetiminin uygulandığı görülürken 4 yıldızlı otellerinde gelir yönetimi konusunda bir çalışma gayreti içinde olduklarını gözlemlemişlerdir. Otellerin %63,6'sı 10 yılın üzerinde faaliyet yürütüyor olmalarına rağmen gelir yönetimi uygulamasını 6-9 yıldır yürüten otellerin oranı sadece %9,1 olarak kalması ülkemizde gelir yönetimi uygulamaları kavramının yeni yeni gelişmeye başladığının bir göstergesi olduğu tespitinde bulunmuşlardır (Gür ve Yıldız, 2003: 22).

Arıkan ve Parlakkaya tarafından 2020 yılında yayınlanan "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma" başlıklı araştırmalarında otel işletmelerinde yürütülen gelir yönetimi uygulamalarının bir değerlendirilmesini yaparak işletmelere olan katkısını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. 6 sorudan oluşan bir görüşme formu düzenleyen araştırmacılar nitel verilere dayalı olarak yapılan bu araştırmaya Akdeniz bölgesinden dört yönetici, Ege Bölgesinden üç yönetici, Marmara Bölgesinden iki yönetici ve diğer bölgelerden birer yönetici ile görüşmüşlerdir. Araştırma sonucunda rekabetçi piyasa şartlarında gelişen bilgi teknolojileri ve sosyal medyanın göz ardı edilemeyeceği ve yeni güncel pazarlama ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliği, kapasite kullanımının etkili bir şekilde yapılabilmesi için departmanlar arası iletişim eksikliklerinin giderilmesi, gibi konular üzerine öneriler vermektedirler (Arıkan ve Parlakkaya, 2020).

Miricho tarafından 2013 yılında yapılan "Kenya'nın Kayıtlı Kent Otellerindeki Gelir Yönetimi Stratejisi: Oda Stok Yönetimindeki Fırsatlar ve Faaliyet Alanları" başlıklı doktora çalışmasında Kenya'daki şehir otellerinin gelir yönetimi uygulamalarıyla oda stoklarını ve kullanmanın kapasitesini, doluluk performansı verimliliği üzerine etkisini, yaptığı 70 soruluk bir anket çalışması ile incelemiştir. Literatürdeki; 5 gelir yönetimi bileşeni olan 1- pazarın bölümlere ayrılarak

sınıflandırılması 2- otelin gelecekteki talebini tahmin edebilmesi 3- çifte ya da aşırı rezervasyon düzenlenmesi 4- sistem strateji ve prosedürleri kurması 5- eğitimle bir yönetimi kültürü oluşturması, bileşenlerini gözden geçiren araştırmacı örneklem olarak Kenya'da 46 otel üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda 5 gelir yönetimi bileşenin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır (Miricho, 2013).

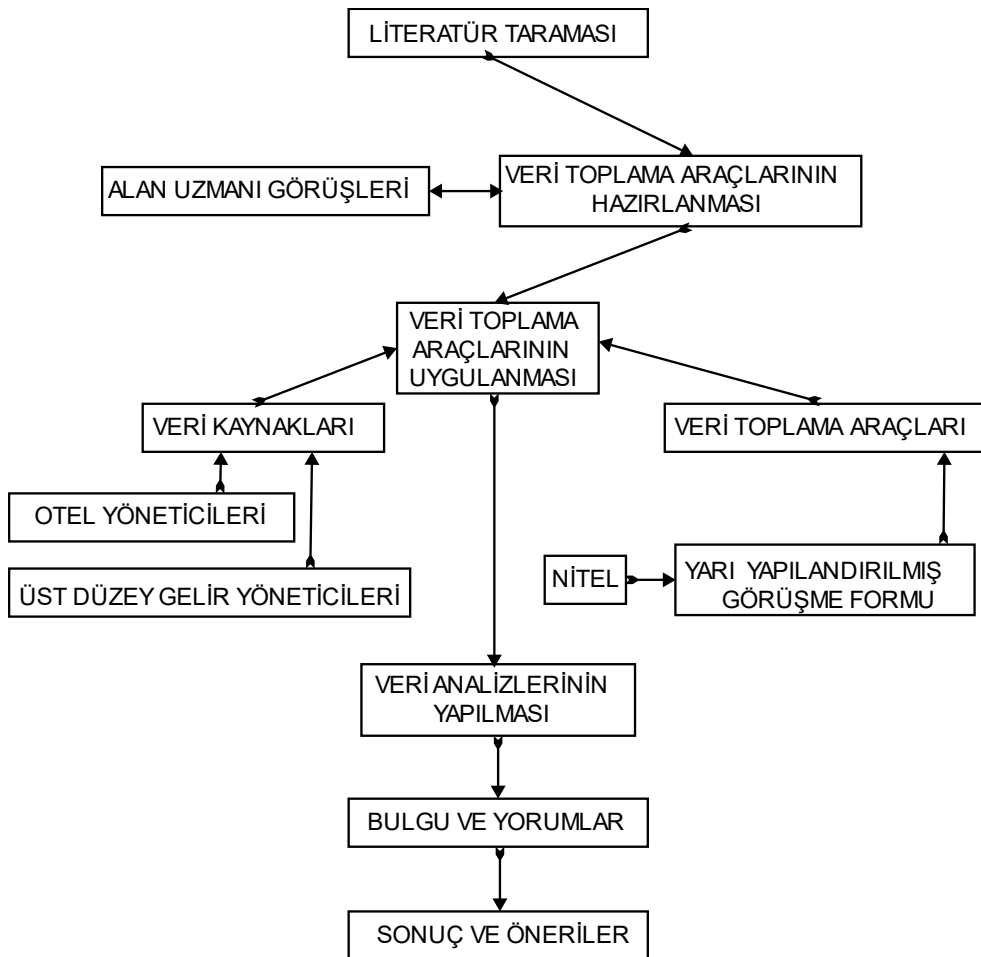
Literatür incelendiğinde gelir yönetimi uygulamalarını otel işletmelerinde kullanabilmek için pazarın bölümlere ayrılarak sınıflandırılması, otellerin gelecekteki talepleri tahmin edebilmesi, otel sistemlerindeki çifte ya da fazla rezervasyon kontrolü, sistem strateji ve prosedürlerin kurulması, otel içi bir gelir yönetimi kültürü oluşturulması gibi stratejilerin kullanılmakta olduğu görülmüştür. Rekabetçi piyasa şartlarında gelişen bilgi teknolojileri ve sosyal medyanın göz ardı edilemeyeceği, yeni güncel pazarlama ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesinin gerekliliği, kapasite kullanımının etkili bir şekilde yapılabilmesi ve departmanlar arası iletişim eksikliklerinin giderilmesi, otellerde gelir yönetimi uygulamaları için önem arz etmektedir.

Gelir yönetimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda gelir yönetimi bileşenlerinin neler olduğu, gelir yönetimi uygulamalarının yapılabilmesi için gelir yönetimi bilgi sistemleri ile toplanan verilerin işlenerek otel gelir yönetim sistemlerine rapor olarak aktarıldığı görülmüştür. Piyasa payı, rakiplerin fiyat taktikleri, yüksek ve düşük sezon taleplerinin fiyat dengesi gibi verileri içeren raporlarla tecrübeli otel gelir yöneticileri aldıkları kararlarla otel gelirinin ve kârlılığın artırılması mümkün olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma ile ilgili olarak ortaya konulan problem cümlesine ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, alt amaçları, araştırmanın modeline bağlı olarak nitel veri toplama araçlarının neler olduğu, verilerin nasıl analiz edileceği, evren ve örneklemin nelerden oluşturulduğu ve son olarak araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları üzerinde durulmuştur. Şekil 2.1.'de araştırmada izlenen yollar kısaca özetlenmiştir.



Şekil 2. 1. Araştırmanın aşamaları

2.1. Araştırmanın Problem Durumu

Turizm işletmelerindeki her bir birim, hedeflerini konumlandırıp takip eden süreçte, hedefleri için gerekli olan stratejileri geliştirip pazarlama faaliyetlerinin planlamasını gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte gelir yönetiminin optimum seviyeye ulaşması, karlılığı arttırıp büyüme hedeflerini daha ölçülebilir olması ve sürdürülebilir hale getirilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde araştırmamızda otel işletmelerinde uygulanan gelir yönetimine ilişkin başlıklar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- 1.Oda fiyatlandırılması ve satış stratejileri,
 - a. Oda fiyatlandırması
 - b. Pazar bölümleri
 - c. Rakiplerin avantajları
 - d. Gelecek ön tahmini
 - e. Fazla Rezervasyon
- 2.Kârlılık üzerine etkisi,
- 3.Gelir yönetimini kültürüne yönelik otel için eğitim ve bu kültürün otelde inşa edilmesi

Araştırmamızın problem durumundan hareketle ve gelir yönetimine konu olan durumlar değerlendirildiğinde iki temel problem cümlesi ortaya çıkmaktadır.

1. Beş yıldızlı otellerin gelir yönetimi uygulamalarında kullandıkları yöntem ve stratejiler nelerdir?
2. Beş yıldızlı otellerinin gelir yönetimi uygulamalarında planlanan yöntem ve stratejiler, gerçek piyasa koşullarında hangi düzeyde uygulanabilmektedir?

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, beş yıldızlı otellerin gelir yönetimi uygulamalarında kullandıkları yöntem ve stratejileri tespit ederek, uygulanan stratejilerin pratikte hangi düzeyde uygulanabildiğini araştırmaktır.

Araştırma içerik itibariyle turizm sektörü özelinde olsa da bütüncül bakıldığında ülkemiz kaynaklarının daha verimli bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ülkemiz genelinde faaliyet gösteren, turizm işletmesinde gelir yönetimi uygulamalarının tercih edildiği görülmektedir. Yöntem ve stratejilerine uygun ve disiplinli bir şekilde turizm işletmelerinde uygulanan gelir yönetimi işletmelere faydalar sağlamaktadır. Bu noktadan hareket edildiğinde, turizm işletmelerinin uyguladıkları gelir yönetimi yöntem ve stratejilerinin otellere sağladığı faydaların neler olduğu bu araştırmayla ortaya çıkarılması noktasında önemlidir.

2.2.1.Araştırmanın Alt Amaçları

Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda konu çerçevelenip irdelendiğinde;

1. Gelir yönetimi uygulayan otellerde oda fiyatlarının nasıl belirlendiğini,
2. Gelir yönetimi uygulayan otellerde pazar bölümlerinin kullanımı ve çeşitliliğini, oda indirimlerine etkisini,
3. Gelir yönetimi uygulamalarına sektör rakiplerinin etkisini,
4. Gelir yönetimi uygulayan otellerin rekabet ortamında sağladığı avantajları,
5. Gelir yönetimi uygulayan otellerde; geçmiş rezervasyonların gelecek ön tahminlerdeki önemi, gelecek ön tahmini yapılma periyotları ve yapılan gelecek ön tahminlerinin gerçeklikle ne kadar örtüştüğünü,
6. Gelir yönetimi uygulayan otellerde; fazla rezervasyonun nasıl yönetildiğini,
7. Fazla rezervasyon' un otele itibar ve gelir yönünden katkısını,
8. Otellerinde gelir yönetimi uygulamalarının kârlılık düzeyine etkisini,
9. Gelir yönetimi kültürünün otellerde olup olmadığını,
10. Otel çalışanları gözünde gelir yönetiminin ne kadar anlaşılabilirliğini ne ölçüde kullanabildiğini
11. Otel yöneticileri ve çalışanlarının bu konuda eğitimin alma periyotları ve sürekliliğini,

Belirlemeye yönelik olarak araştırmanın alt amaçları ortaya çıkarılmıştır.

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, beş yıldızlı otellerin gelir yönetimi uygulamalarında kullandıkları yöntem ve stratejileri tespit etmek, uygulanan yöntemlerin pratikte hangi düzeyde uygulanabildiğini ortaya koymak için betimsel bir araştırma yöntemi uygulanacaktır. Betimsel olarak yapılan araştırma modelinde, araştırmada kullanılan yöntem mevcut durumu tespit ederek bir açıklama getirmeyi amaçlar verilen bir durum olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlanır (Büyüköztürk, vd., 2010: 21). Tarama modeli incelendiğinde devam etmekte olan veya geçmişte oluşan olgu durumları olduğu şekliyle hiç müdahil olmadan betimleyen bir araştırma yöntemidir. Tarama modelinde yapılacak olan genel tarama, bazen evrenin tamamına yapılırken, bazen de evrenin ölçülemeyecek büyüklükte olması sebebiyle evren hakkında öğrenilmek istenilen bilgilerin ve nihayetinde ulaşılabilecek olan yargıların tespiti için evrenden alınacak bazı örnek ya da örnekleme uygulanır (Karasar, 2021: 77).

2.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden durum örnekleme yönteminde yararlanılmıştır. Örneklemin belirlenmesi sürecinde amaca uygun kişilerle görüşülmesine özen gösterilmiştir. Örneklemin büyüklüğünden ziyade katılımcıların alanındaki deneyimlerinin araştırma amaçlarına ne kadar yanıt verebildiği önemli olmuştur. Bu sebepten dolayı örneklemin seçimi temsil edilebilirlikten ziyade, amaca dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Lincoln vd., 1985: 233). Bu bağlamda örneklemin büyüklüğü verilerin araştırma amaçları doğrultusunda gerekli olan bilgileri bizlere sağlanması, seçmiş olduğumuz örneklemden en sağlıklı verilere ulaşabilmemiz, alanında uzman kişilerle yapılan görüşmelerle mümkün olmuştur. Alan araştırmasında, nitel araştırmalarla yürütülecek çalışmalarda oluşturulacak örneklemin araştırmanın amacı doğrultusunda en sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için örnekleme sayısının en az 7 en fazla 36 katılımcıdan oluşturulmasının elzem olacağını belirtilmiştir (Pitney vd., 2009: 44).

Veri toplama aracı olarak araştırmamız için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırma sorularının hazırlanmasında literatürden

faydalanılarak alan uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Görüşme formu için oluşturulan sorular görüşmelerin araştırma amacımızın dışına çıkmaması için yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniğiyle uygulanmıştır. Bu teknikte yarı yapılandırılmamış görüşme formu gibi esnek olmamakla birlikte yapılandırılmış görüşme formu kadar da katı bir yapıya sahip değildir (Altunay, vd., 2014: 64). Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırma amaçları doğrultusunda önceden belli kalıplara sokulmuş ve planlanmış soruların görüşme esnasında alan uzmanına sormasıyla verilerin elde edilmesine dayanır. Görüşme esnasında araştırmacı uzmanın vermiş olduğu cevapları açıklaması ve ayrıntılarını vermesini isteyebilir bu durum daha farklı verilerin elde edilmesine veya bir soruda iki üç sorunun cevabına ulaşılmasına imkân tanımaktadır (Çepni, 2005: 69).

2.3.2. Veri Analizi

Araştırmada için oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu için seçilen örneklem, Türkiye genelinde faaliyet yürüten beş yıldızlı otel genel müdürleri, otel gelir yöneticileri ve otel direktörlerini özenle seçerek oluşturulmuştur. Demografik soruların yanında araştırma amaçlarımız doğrultusunda 11 tane açık uçlu soru 10 Ocak 2022 ve 28 Ocak 2022 tarihleri arasında yapılan görüşmelerde katılımcılara sorulmuştur. Görüşmeler katılımcının sesli kayıt için izni alınarak yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılarak ses kayıtları yazıya dökülmüş katılımcıların çalıştıkları kurumların ticari işleyişleri hakkında ki bilgilerin gizli kalmasını istemeleri üzerine hem çalıştıkları kurumun hem de isimlerinin araştırmacıda gizli kalacak şekilde, katılımcılar K1 (Katılımcı 1), K2, K3, K4, K5, K6, K7 ve K8 şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak kodlar oluşturulmuştur. Temaların altında oluşturulan verilerin anlamlı bir bütün haline getirilebilmesi için kodlardaki farklılıklar ve benzerlikler saptanarak birbiriyle ilişkili olan kodlar bir araya getirilmiş ve kısmen de doğrudan alıntılara yer verilerek elde edilen bulgular tablolar halinde sunularak yorumlanıp çeşitli sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; beş yıldızlı otel genel müdürleri, otel gelir yöneticileri ve otel direktörlerinden oluşmaktadır. Örneklemimiz ise seçmiş olduğumuz 8 tane beş yıldızlı otelde görevli, otel direktörü, genel müdür, gelir yöneticisinden oluşturulmuştur.

2.5. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında varsayımlar;

1. Kişisel Bilgi Formunun, araştırma konusunda ve bireyi tanımaya yönelik bilgi almada yeterli olduğunu,
2. Seçilen örneklemin evreni temsil ettiğini,

Araştırmanın sınırlılıkları ise;

1. Araştırma konusunu, gelir yönetimi uygulamaları ve stratejilerine etki eden etmenlerin incelenmesiyle,
2. Araştırmanın örneklemini 2021 yılında faaliyet gösteren beş yıldızlı otelerde, görev yapmakta olan gelir yöneticileri ve genel müdürleriyle,
3. Araştırma bulgularının elde edilmesinde Türkiye genelinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otelerde görev yapmakta olan otel genel müdürleri, otel gelir yöneticileri ve otel direktörlerinden uygulanan Mülakat ve Kişisel Bilgi Formuyladır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma için oluşturulan 11 soruluk görüşme formu verilerinden elde edilen veriler problem durumu, amaç ve alt amaçlarımız doğrultusunda başlıklandırarak çeşitli veri tabloları haline getirilerek bulgulara ulaşılmış ve bunlar hakkında yorumlamalara yer verilmiştir.

3.1. Gelir Yönetimi Uygulama Düzeyleri ile ilgili Nitel Araştırma Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada bu bölümünde öncelikli olarak katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilirken daha sonra da alt amaçlarımız doğrultusunda belirlenen tema ve kategorilerle ilişkili bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. Demografik Özellikler ve İşletme Statüleri

Araştırmaya katılan 8 yöneticinin yaş dağılımları 35 – 57 yaş aralığındadır. 2 tanesi kadın katılımcıdan oluşurken 6 tanesi erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Yöneticilerden biri yüksek lisan mezunuyken diğerleri lisans mezunudur. Yöneticilerden 4 tanesi genel müdür, 1 tanesi Grup Satış Direktörü, 1 tanesi Grup CEO, 1 tanesi Gelir Müdürü Direktörü ve 1 tanesi de Grup Türkiye Gelirler Direktörü' dür. İşletme statüleri ise, uluslararası faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otellerdir. Tablo 3. 1.'de yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, otel işletmesinin bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 3. 1. Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Çalıştığı Pozisyon	İşletmenin Statüsü
K1	46	Kadın	Lisans Mezunu	Gelir Müdürü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K2	39	Kadın	Lisans Mezunu	Gelir Müdürü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K3	38	Erkek	Lisans Mezunu	Gelir Müdürü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel

K4	41	Erkek	Lisans Mezunu	Grup Türkiye Gelirler Direktörü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K5	35	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	Gelir Müdürü Direktörü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K6	40	Erkek	Lisans Mezunu	Gelir Müdürü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K7	57	Erkek	Lisans Mezunu	Grup CEO	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel
K8	46	Erkek	Lisans Mezunu	Grup Satış Direktörü	Uluslararası Zincir 5 Yıldızlı Otel

3.1.2. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde Oda Fiyatlarının Nasıl Belirlenir

Araştırmadaki oda fiyatları belirlenmesinde hangi kriterleri kullanıyorsunuz ve fiyatları belirleme periyotlarınız nedir? sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevabı gelir yönetimi bilgi sistemi ile toplanan verilerin işlenerek, otel bilgi sistemine aktarılan detaylı raporların verileri doğrultusunda belirlendiği olmuştur.

Otellerin oda fiyatlarını belirlemede otelin bütçesini, birincil rakiplerin fiyatlarını, otel lokasyonunu, piyasadaki iş yoğunluğunu, göz önünde bulundurarak çıkan rapor verileri ile oda fiyatlarını belirledikleri şeklinde Tablo 3. 2.' de belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 2. Oda fiyatları belirlenmesinde hangi kriterleri kullanıyorsunuz? Fiyatları belirleme periyot nedir?

K1	Hangi kriterler: rakipler, otel bütçesi, lokasyon, iş yoğunluğu Hangi periyot: aylık, haftalık, günlük
K2	Hangi kriterler: rakipler, otel bütçesi lokasyon, iş yoğunluğu Hangi periyot: aylık, günlük
K3	Hangi kriterler: rakipler, otel bütçesi, lokasyon, iş yoğunluğu, otel fiziksel özellikleri Hangi periyot: aylık, günlük, haftalık
K4	Hangi kriterler: rakipler, otel bütçesi, lokasyon, iş yoğunluğu, otel fiziksel özellikleri, rezervasyon zamanı ve kanalı misafir profili, Hangi periyot: aylık, günlük, haftalık
K5	Hangi kriterler: rakipler, otel bütçesi, lokasyon, iş yoğunluğu, rezervasyon zamanı ve kanalı, misafir profili, Hangi periyot: günlük, haftalık
K6	Hangi kriterler: rakipler, lokasyon, iş yoğunluğu, otel fiziksel özellikleri, misafir profili Hangi periyot: günlük, haftalık, aylık
K7	Hangi kriterler: bütçe, rakipler, lokasyon, iş yoğunluğu, otel fiziksel özellikleri Hangi periyot: günlük, haftalık, aylık
K8	Hangi kriterler: bütçe, rakipler, lokasyon, iş yoğunluğu, otel fiziksel özellikleri Hangi periyot: günlük, haftalık, aylık

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak K3, K4, K6, K7 ve K8 otelin fiziksel özelliklerinin fiyat belirlemede etken olduğuna vurgu yapmışlardır. K3 bu konuda “...kahvaltı salonumuzun deniz manzaralı olması bizim için artı bir özellik olup, misafirlerimize otelimizi anlatırken bu fiziksel özelliği kullanıyoruz...” ifadesini kullanmıştır. K4 ve K5 misafirlerin rezervasyon yaptırma zamanı ve rezervasyon yaptırma kanalı ile ilgili hususlara dikkat çekerek K4 bu konuda “...Her bir misafir profilinin nereden geldiklerini, hangi aracı kanalı kullandıklarını ve ne zaman rezervasyon yaptırduklarına dair farklı dinamikler göz önünde bulundurularak otelin oda fiyatlandırılması yapılır...” ifadelerini kullanmıştır. K4, K5 ve K6 misafir profilinin oda fiyatı belirlemede etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. K4 bu soruyu “...Otelimize gelen her bir misafirin hangi ülkeden, hangi kültürden, hangi bütçeden oteli tercih ettiği, misafirin otele hangi amaçla geldiğini doğru analiz etmemiz fiyatlandırma yaparken bize yardımcı olmaktadır. Bu detaylı bilgiler misafirlerimizin profillerini belirler, ...” şeklinde açıklamıştır. Oda fiyatlarını belirleme periyotlarının ne aralıkta olduğu sorusuna katılımcılarımız genel olarak verdikleri cevap; günlük, haftalık ve aylık olarak düzenledikleri şeklinde olmuştur.

3.1.3. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde Pazar Seçmenlerinin Kullanımı; Çeşitliliği, Oda İndirimlerine Etkisi

Araştırmadaki; bölüm çeşitliliği fiyatlandırmada nasıl rol almaktadır? Sorusuna katılımcılar ortak olarak verdikleri cevap aynı oda tipini farklı bölümlerde farklı fiyatlandırma yaparak geliri artırmak olarak, şeklinde Tablo 3. 3.’ de belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 3. Bölüm çeşitliliği fiyatlandırmada nasıl rol almaktadır?

K1	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K2	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K3	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K4	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K5	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K6	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K7	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon
K8	Fiyatlandırma: misafir profili, sezon

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak K4 bu soruya “Her bölümün karşılığındaki misafirin ödemeye hazır olduğu rakam başlangıç noktasıdır. Dolayısıyla burada birinci kriter otelinizde hangi bölümün misafirleri konaklıyor sorusunun cevabıdır. Her bir bölüm belli bir korelasyonlu fiyat kurgusu gerektirir. Bu da toplam elde ettiğimiz geliri direkt etkiler. Bölümlendirme bu yüzden büyük önem taşır. Eğer otelinizde konaklayan bölümleri doğru ölçümleyip rezervasyonları yaptırarak tarihleri doğru tanımlar ve ihtiyaçlarınıza göre bu işi hangi tarihte almanız gerektiğini doğru belirlerseniz, bu bölümler sizin oda fiyatınızı belirlemiş olur.” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.4. Gelir Yönetimi Uygulamalarına Sektör Rakiplerinin Etkisi

Araştırmadaki; Gelir yönetimi uygulamalarında, sektör rakiplerinizin etkisi nelerdir? sorusuna katılımcılar; rakiplerinin gelir yönetimi konusundaki kültürü, kendi otel fiyatlarını doğru belirleme açısından önemli bir yeri olduğunu, otelin birincil rakipleri, şehirdeki rakipleri, birincil rakiplerin oda fiyatlandırması ve birincil rakiplerin doluluğunu göz önünde bulundurarak gelir yönetimi stratejisi belirlediklerini ifade etmişlerdir. “Otellerin birincil rakibi” ifadesinden kast edilen kendi otellerinin lokasyon, fiziksel özellik, zincir ve yıldız standartlarına benzerliğidir, şeklinde Tablo 3. 4.’ te belirtilen çeşitli cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 4. Gelir yönetimi uygulamalarında, sektör rakiplerinizin etkisi nelerdir?

K1	Birincil rakipler, şehirdeki rakipler,
K2	Birincil rakipler, birincil rakiplerin fiyatlandırması
K3	Birincil rakipler, birincil rakiplerin fiyatlandırması, birincil rakiplerin özellikleri
K4	Birincil rakipler, birincil rakiplerin fiyatlandırması, birincil rakiplerin özellikleri
K5	Birincil rakipler, birincil rakiplerin fiyatlandırması
K6	Birincil rakipler,
K7	Birincil rakipler, birincil rakiplerin doluluğu
K8	Birincil rakipler, birincil rakiplerin fiyatlandırması

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K4 bu soruyu “Otel doğru rakiplerini belirlemiş ve rakiplerin stratejilerinin de doğru olduğuna inanıyor ise aynı

zamanda piyasayı da doğru takip ederse fırsatları kaçırmıyor olur. Bir otelin rekabet grubu çok önemlidir. Rakip otellerin servis kalitesinde hizmet veremiyorsanız oteli ucuza satmak zorunda kalabilirsiniz. Otelin pozisyonlanması tamamen rekabet grubundaki otellere göre belirlenir. Daha sonra siz bunun üzerine fiyat stratejilerinizi belirleyebilirsiniz...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.5. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerin Rekabet Ortamında Sağladığı Avantajlar

Araştırmadaki; gelir yönetimi uygulamanızın rekabet ortamında sağladığı avantajlar nelerdir? Sorusuna katılımcılar otellerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarına imkân verdiğini, otelin bütçesini gerçekleştirmede fayda sağladığını, otelin sezondaki fiyat dağılımını netleştirdiğini ve rakiplerin doğru analiz edilip stratejiler doğru belirlendiğinde otelin avantajının %20 üzerinde artıracığını söyleyerek Tablo 3. 5.’ teki çeşitli cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 5. Gelir yönetimi uygulamanızın rekabet ortamında sağladığı avantajlar nelerdir?

K1	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır, bütçeyi gerçekleştirmede fayda sağlar, otelin sezondaki fiyat dağılımını netleştirir
K2	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır,
K3	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır,
K4	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır, bütçeyi gerçekleştirmede fayda sağlar, otelin sezondaki fiyat dağılımını netleştirir
K5	%20 üzerinde artıracığını söyleye biliriz
K6	Bütçeyi gerçekleştirmede fayda sağlar,
K7	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır, bütçeyi gerçekleştirmede fayda sağlar, otelin sezondaki fiyat dağılımını netleştirir
K8	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K1 bu soruyu “...gelir yönetimi departmanı otelde mevcutsa, bu işin kültürüne sahip çalışanlar varsa; piyasayı, marketi, binanın beklentisini, geçmişini, hedeflerini belirliyor, önümüzdeki yıl ne yapacağına karar veriyorsa ve fiyat seviyelerindeki alacağı aksiyonları günlük, haftalık, aylık takip ediyorsa, o zaman sizin hedeflerinize ulaşmanız daha kolay...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.6. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde; Geçmiş Rezervasyonların Gelecek Ön Tahminlerdeki Önemi, Gelecek Ön Tahmini Yapılma Periyotları ve Yapılan Gelecek Ön Tahminlerinin Gerçeklikle Ne Kadar Örtüşür

Araştırmadaki; geçmişte yapılan rezervasyonların gelecek ön tahminlerinde önemi nedir? Ön tahmin yapılma periyotları nedir? Yapılan ön tahminlerin gerçeklikle ne kadar örtüşmektedir? sorularına katılımcılarımız, geçmişte yapılan ön tahminlerin gelecek ön tahminleri şekillendirdiğini, ön tahminleri haftalık, aylık, üç aylık, yıllık olarak yaptıklarını, ön tahminlerin gerçekleşme oranının ise \pm -%5 aralığında ve sapma oranının çok düşük olduğu şeklinde Tablo 3. 6.' de belirtilen çeşitli cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 6. Geçmişte yapılan rezervasyonların gelecek ön tahminlerde önemi nedir? Ön tahmin yapılma periyotları nedir? Yapılan ön tahminler gerçeklikle ne kadar örtüşmektedir?	
K1	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) aylık C) sapma oranı çok düşüktür
K2	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) üç aylık C) \pm %5 etkisi vardır
K3	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) haftalık aylık üç aylık C) %5 – 10 etkisi vardır
K4	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) haftalık aylık üç aylık C) \pm %5 sapma etkisi vardır
K5	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) haftalık aylık üç aylık C) %5 -15 sapma etkisi vardır
K6	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) aylık yıllık C) \pm %5 sapma etkisi vardır
K7	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) aylık üç aylık C) \pm %5 sapma etkisi vardır
K8	A) geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirir B) üç aylık C) boş

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K4 bu soruyu diğerlerinden farklı olarak olağan üstü durumlara vurgu yaparak “...*covid-19 salgınında bir geçmiş data ve örnek olmaması gelir yönetiminin o anda alınan aksiyonlarla ve gelir*

yöneticisinin sektör tecrübesine dayalı olduğunu da bizlere göstermiştir...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.7. Gelir Yönetimi Uygulayan Otellerde; Fazla Rezervasyon Nasıl Yönetilir

Araştırmadaki fazla rezervasyon nasıl yönetilmektedir? Sorusuna katılımcılar, otelin dolu olduğu günlerde alınan fazla rezervasyonun misafirleri mağdur etmemek için rezervasyon departmanı günlük, haftalık rezervasyonların garanti durumlarını ve geliş durumlarını kontrol ederek fazla rezervasyon yönetimini sağladıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak katılımcılar yalnızca gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle fazla rezervasyon yönetilebileceğini şeklinde Tablo 3. 7.’ de belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 7. Fazla rezervasyon nasıl yönetilmektedir?

K1	Fazla rezervasyon otel için önemlidir amacı kâr ı yükselmektedir. Gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle
K2	Gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle
K3	Gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle Günlük ve haftalık rezervasyonlar garanti durumlarını kontrol ederek
K4	Gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle Günlük ve haftalık rezervasyonlar garanti durumlarını kontrol ederek
K5	Gelir yönetimi kültürüne sahip bir otel yönetimiyle Günlük ve haftalık rezervasyonlar garanti durumlarını kontrol ederek
K6	Gelir yöneticisi tarafından fazla rezervasyon yönetilmelidir
K7	Otelimizde rezervasyon %5 in üzerinde çıkmamaktayız Her otelin fazla rezervasyon stratejisi farklılık arz eder
K8	Boş cevap

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K7 bu soruyu “...otelimizde fazla rezervasyon yüzdemiz 5 in üzerine çıkmamaktadır. Bu kontrol çerçevesinde fazla rezervasyon yönetebiliyoruz...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.8. Fazla Rezervasyonun Otele İtibar ve Gelir Yönünden Katkısı

Araştırmadaki fazla rezervasyon otelinizin itibarına etkisi nedir? Sorusuna katılımcılar, yanlış yönetildiğinde otelin itibarını ve gelirini zedeleyebileceğini, gelir

yöneticisinin sektör bilgisi ve tecrübesi ile doğru orantılı olduğunu, fazla rezervasyon yapmanın otel itibarı için riskli olabileceği şeklinde Tablo 3. 8.' da belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 8. Fazla rezervasyonun otelinizin itibarına ve gelir yönünden etkisi nedir?

K1	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını ve gelirini zedeler
K2	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını ve gelirini zedeler.
K3	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını zedeler. Gelir yöneticisinin sektör bilgisi ve tecrübesi ile doğru orantılıdır.
K4	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını zedeler. Gelir yöneticisinin sektör bilgisi ve tecrübesi ile doğru orantılıdır.
K5	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını zedeler. Gelir yöneticisinin sektör bilgisi ve tecrübesi ile doğru orantılıdır.
K6	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını ve gelirini zedeler.
K7	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını zedeler. Gelir yöneticisinin sektör bilgisi ve tecrübesi ile doğru orantılıdır.
K8	Yanlış yönetildiğinde otelin itibarını ve gelirini zedeler.

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K4 bu soruyu “...fazla rezervasyon kavramı doğru kullanılırsa gelir yönetimi için büyük avantaj sağlar. İptal, (no-show), hatalı rezervasyon işimizin doğasında var. Fazla rezervasyon düşüldüğünde misafiri gönderdiğimiz otel için yapılan harcamalar, hangi misafirin gönderileceğinin seçimi, misafirin bize olumlu-olumsuz geri yapacağı bildirimini yönetmek o anki operasyon yöneticisinin kararıdır. O gün o standartlar neyi gerekiyorsa o şekilde gerçekleştirilir. Yöneticinin aldığı karar otelin itibarına avantaj sağlayacağı gibi dezavantaj da sağlayabilir...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.9. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarının Kârlılık Düzeyine Etkisi

Araştırmadaki gelir yönetimi uygulamalarının işletmenizde kârlılık düzeyine etkisi nedir? sorusuna katılımcılarımız, genel olarak otellerde gelir yönetiminin doğru uygulanması sonucunda otelin kârlılık düzeyinde artış sağlayabileceğini şeklinde Tablo 3. 9.' te belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 9. Gelir yönetimi uygulamalarının işletmenizde kârlılık düzeyine etkisi nedir?

K1	%20 artıracığını söyleye biliriz
K2	%20 artıracığını söyleye biliriz
K3	%20- 25 artıracığını söyleye biliriz
K4	%20 üzerinde artıracığını söyleye biliriz
K5	%20 üzerinde artıracığını söyleye biliriz
K6	Yeni otel veri yok
K7	%20 üzerinde artıracığını söyleye biliriz
K8	%15 -25 artıracığını söyleye biliriz

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K2'nin bu soruyu “...gelir yönetimi doğru yapıldığında otelin kârlılığına etkisinin %20 ve üstü olacağını söyleyebiliriz. Gelir yönetiminin kim tarafından yönetildiği, kimlerle istişare edilerek yönetildiğine bağlı olmakla birlikte otelin çalışanlarına ne derece aktarıldığına da bağlıdır.” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.10. Otelerde Gelir Yönetimi Kültürü Anlayışı

Araştırmadaki gelir yönetimi kültürü otel çalışanları gözünden ne kadar anlaşılabilirliktedir? Sorusuna katılımcılar, otelde gelir yönetimi departmanı olması durumunda satış departmanı, ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip olup diğer personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler şeklinde Tablo 3. 10.' da belirtilen ortak cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 10. Gelir yönetimi kültürü otel çalışanları gözünden ne kadar anlaşılabilirliktedir?

K1	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K2	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K3	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K4	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K5	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K6	Yeni bir otel olduğumuz için gelir yönetimi kültürü tam oturmamıştır.
K7	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.
K8	Gelirler departmanı satış departmanı ön büro departmanı detaylı bilgiye sahip alt personel gerektiği kadar bilgiye sahiptirler.

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K3 bu soruyu “...*Tüm otel çalışanlarının gelir yönetimi hakkında bilgilendirilmesi gelir yönetimi kârlılığının artmasına sebebiyet verir...*”, K4 ise “...*buradaki asıl sorun personellerin gelir yönetiminden ne anladığı ve bunu anlamaları için otel yönetiminin ne yaptığıdır. Bunun için otellerimizin hepsinde personellerimize yönelik çeşitli eğitimler verilerek gelir yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları ve bu doğrultuda hizmet vermeleri sağlanmaktadır...*” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.11. Gelir Yönetimi Otel Çalışanları Gözünde Ne Kadar Anlaşılabilirliğini Ne Ölçüde Kullanabildiği

Araştırmada katılımcılara gelir yönetimi size göre ne kadar verimli kullanabilmektedir? sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların gelir yönetiminin tam anlaşılması konusunda genel olarak verdikleri cevap “gelir yönetiminin doğru anlaşılması doğru yapılmasını sağlar” olmuştur. Birçok rakip otellerin gelir yönetimi konusunda hassas davrandığını fakat genel olarak yeterli anlaşılmadığı bunun için gelişimin ve eğitimin devam ettiğini iletmışlerdir.

Genel olarak gelir yönetimine adaptasyon sağlandığını, doğru seçilen rakip bilgilerinin aktığı raporların otelin gelir yöneticisi tarafından doğru yorumlanması ile verimli bir gelir yönetimi kullanıldığını şeklinde Tablo 3. 11.’ de belirtilen cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 11. Gelir yönetimi size göre ne kadar verimli kullanabilmektedir?

K1	%80- 85 gelir yönetimi kullanılmaktadır
K2	Gelir yönetimi istediğimiz seviyede kullanılmaktadır
K3	Gelir yöneticisi, satış ofisi, ön büro departmanı, gelir yönetiminde hem fikir olup gelir yönetimini verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Gelir yönetimi istediğimiz seviyede kullanılmaktadır
K4	Gelir yönetimini doğru okuyabilmek için günlük olarak otelin doğru seçtiği rakiplerinin bilgilerinin aktığı raporlarının otelin gelir yöneticisi tarafından doğru yorumlanması ile verimlilik gerçekleşir
K5	Gelir yöneticisi, satış ofisi, ön büro departmanı, gelir yönetiminde hem fikir olup gelir yönetimini verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Gelir yönetimi istediğimiz seviyede kullanılmaktadır
K6	Otelimiz yeni açılan bir otel olmasından dolayı gelir yönetimi tam oturmamıştır bu nedenle etkili kullanılamamaktadır.
K7	Genel olarak sektörde gelir yönetimi ne adaptasyon sağlanmıştır otelimizde kullanım düzeyi verimi yüksektir.
K8	Otelimizde gelir yönetim verimli olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K4 bu soruyu “...gelir yönetimini doğru okuyabilmek için günlük olarak otelin doğru seçtiği rakiplerinin bilgilerinin aktığı raporlarının otelin gelir yöneticisi tarafından doğru yorumlanması sağlanmalıdır...”, K6 “...otelimiz yeni açılan bir otel olmasından dolayı gelir yönetimi tam oturmamıştır bu nedenle etkili kullanılamamaktadır...”, K7 “...Genel olarak sektörde gelir yönetimi ne adaptasyon sağlanmıştır otelimizde kullanım düzeyi verimi yüksektir...” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

3.1.12. Gelir Yönetimi ile İlgili Otel Yöneticisinin ve Çalışanlarının Bu Konuda Eğitim Alma Periyotları ve Sürekliliği

Araştırmadaki gelir yönetimiyle ilgili otel yöneticisi ve çalışanlarının eğitim alma periyotları nedir? sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların otel çalışanlarına gelir yönetimi eğitimi verilmesi konusunda gösterilecek hassasiyetin kârlılığı olumlu etkileyeceğinin farkında oldukları görüldü.

Genel cevap olarak, gelir yönetimi konusuna daha yakın olan ön büro, satış departmanları ekibine işe başladıklarında eğitim verildiğini daha sonraki süreçlerde, periyodik olarak eğitim verildiği şeklinde Tablo 3. 12.’ de belirtilen cevapları vermişlerdir.

Tablo 3. 12. Gelir yönetimiyle ilgili otel yöneticisi ve çalışanlarının eğitim alma periyotları nedir?

K1	Ön büro satış ekibine belli periyotlarda eğitim verilmektedir. Otel içi personeline şu anda eğitime başlamadık.
K2	Ön büro satış ekibine işe ilk başladıklarında periyodik olarak eğitim verilmektedir. Otel içi ilgili personele periyodik olarak eğitim verilmektedir.
K3	Ön büro satış ekibine işe ilk başladıklarında ve periyodik olarak eğitim verilmektedir. Otel içi ilgili personele periyodik olarak eğitimler verilmektedir.
K4	Ön büro satış ekibine işe ilk başladıklarında ve periyodik olarak eğitim verilmektedir. Otel içi personelin gelir yönetimi bilgi düzeyine göre geliştirici eğitimler verilmekte.
K5	Ön büro satış ekibine işe ilk başladıklarında ve periyodik olarak eğitim verilmektedir. Otel içi ilgili personele periyodik olarak eğitimler verilmektedir.
K6	Eğitimlerimiz şu an için yeterli düzeyde yapılamamaktadır süreç içinde artırılacaktır.
K7	Ön büro satış ekibine işe ilk başladıklarında ve periyodik olarak eğitim verilmektedir. Otel içi ilgili personele periyodik olarak eğitimler verilmektedir.
K8	Gelir yönetimi konusunun eğitim otelimizde ilgili departmanlara periyodik olarak verilmektedir

Ayrıca bu görüşlere ilave olarak katılımcılardan K5 bu soruyu “...*şirketin standartları gereği işe yeni başlayan bazı departmanların alması gereken zorunlu gelir yönetimi eğitimleri vardır. Bunun yanında gelir müdürleri için ayrı ve çok kapsamlı eğitimlerimiz mevcuttur. Gelir yönetimi departmanında olmayıp da bu departmanla bağlantılı departmanların da almış olduğu zorunlu eğitimler bulunmaktadır...*” şeklinde açıklayarak cevap vermiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada beş yıldızlı otellerin, gelir yönetimi uygulamalarında kullandıkları yöntem ve stratejilerin neler olduğu, gelir yönetimi uygulamalarında planlanan yöntem ve stratejiler gerçek piyasa koşullarında hangi düzeyde uygulanabildiği hususundaki veriler otel genel müdürlerine, otel gelir yöneticilerine, otel direktörlerine geliştirilen nitel yöntem ile araştırılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde 11 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan alanlarında uzman otel genel müdürleri, otel gelir yöneticileri, otel direktörleri ile yapılan mülakatlar neticesinde araştırmanın problem durumuyla ilgili olarak gelir yöntemi uygulama yöntemleri ve düzeyleri için daha önce belirlediğimiz üç ana başlık ve alt kategorileri hakkında ulaştığımız bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde;

1.Oda fiyatlandırılması ve satış stratejileri,

- a. Oda fiyatlandırması
- b. Pazar bölümleri
- c. Rakiplerin avantajları
- d. Ön tahmin
- e. Fazla rezervasyon

2.Kârlılık üzerine etkisi,

3.Gelir yönetimini kültürüne yönelik otel için eğitim ve bu kültürün otelde inşa edilmesi,

ile ilgili olarak üç ana başlık ve alt kategoriler hakkında bilgilere ulaşılmıştır. Aşağıda elde ettiğimiz nitel veri sonuçları değerlendirilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Oda Fiyatlandırılması ve Satış Stratejileri

Gelir yönetimi uygulayan otellerde; oda fiyatlandırması, pazar bölümleri, sektör rakipleri, ön tahmin ve fazla rezervasyon gibi gelir yönetimiyle ilintili olan etken ve uygulamalar nitel veriler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

4.1.1. Oda Fiyatlandırması ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;

Katılımcıların kişisel ve kurumsal görüşlerinde, otellerinin oda fiyatlarını belirlemede, otel bütçesinin göz önünde bulundurulduğu, birincil rakiplerin fiyatlarını referans alındığı, otel lokasyonlarının incelendiği, piyasadaki iş yoğunluğu analizlerinin doğru yapılması gerektiği, misafir profillerinin nereden - hangi kültürden geldiklerini, hangi aracı kanalı kullanarak, hangi fiyatla odayı satın aldıklarını, misafirlerin otele hangi amaçla, hangi sezonda geldiklerini göz önünde bulundurarak çeşitli dinamiklerle fiyatlandırma yaptıkları, oda fiyatlarını tespitinde genel olarak günlük, haftalık ve aylık periyotlarda düzenledikleri belirlenmiştir. Gelir yönetimi uygulayan otellerde oluşturulan çeşitli pazar segmentleri güncel oda satış fiyatları üzerinde indirim yapılmasına sebep olmaktadır. Aziz, vd. 2011 yılında yaptıkları araştırmada pazar segmentlerinin fiyat belirlemedeki rolünün önemli olduğunu belirtmişlerdir (Aziz, vd., 2011: 180).

4.1.2. Pazar Bölümleri ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;

Katılımcılar, ilk olarak otellerine işlerini hangi tarihte almaları gerektiğini tespit ederek, bölüm fiyatlandırması yapmaktadırlar. Bu tespiti yapabilmek için daha önceden belirledikleri kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kriterlerden birincisi, otelde hangi bölümlerden misafirlerin kaldığının bilinmesi, ikinci kriter olarak konaklayan misafir bölümlerini doğru tespit edilmesi, üçüncü kriter olarak ise rezervasyon tarihlerini kontrollü şekilde sisteme girilmesi gerekmektedir. Bu işlemlerin yapılması ile bölümlerin fiyatlandırılması oluşturulur. Bölüm çeşitliliği; aynı odanın farklı bölüm başlıkları altında farklı fiyatlarla satılması kârlılığı artırarak gelir yönetimi stratejisinin doğru kullanıldığını göstermektedir. Bir otel işletmesinin

pazarı bölümlere ayırması, rekabet avantajını göz ardı etmeden doğru fiyatlandırma kararı vermesini sağlamaktadır (Emeksiz, 2001: 75).

4.1.3. Sektör Rakipleri ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;

Oteller rakiplerinin gelir yönetimi kültürünü otel fiyatlarını doğru belirleme açısından önemli bir yerde olduğunu, otelin birincil rakipleri, birincil rakiplerin oda fiyatlandırması ve doluluğunun göz önünde bulundurulması gelir yönetimi stratejileri açısından önem arz etmektedir. Gelir yönetimi bilgi sistemleri ve otel bilgi sistemi ile hazırlanan raporlar, doğru bakmayı sağlayarak doğru kararlar alınmasını sağlamaktadır. Otelin bütçesini gerçekleştirmede, otelin sezondaki fiyat dağılımını netleştirmede ve rakiplerin doğru analiz edilerek stratejilerin doğru belirlenmesi ile otelin avantajının %20 üzerinde artışı görülmektedir. Phumchusri ve Maneesophon 2014 yılında oda fiyatlandırılmasına ilişkin yaptıkları araştırmada, fiyatlandırma tekniğinin satışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bildirmişlerdir (Phumchusri vd., 2014: 272-273).

4.1.4. Ön Tahmin, ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;

Otellerde geçmişte yapılan ön tahminler gelecek ön tahminleri şekillendirmektedir. Ön tahminler, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık olarak yapılmaktadır. Ön tahminlerin gerçekleşme oranının ise $\pm 5\%$ aralığında ve sapma oranının çok düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca olağan üstü durumlarda örneğin, Covid-19 salgınında bir geçmiş data ve örnek olmamasına rağmen gelir yönetiminin o anda alınan aksiyonlarla ve gelir yöneticisinin sektör tecrübesine dayalı olarak yapıldığını bizlere göstermiştir. Aynı zamanda farklı misafirlerin farklı zamanlarda farklı kullanım taleplerinin olma ihtimalini de göz önünde bulundurulmasına olanak sağlamaktadır (Kayaman, 1998: 44-45).

4.1.5. Fazla Rezervasyon Yönetilmesi, ile İlgili Vermiş Oldukları Bilgiler Neticesinde;

Otellerin dolu olduğu günlerde alınan fazla rezervasyonun misafirleri mağdur etmemek için rezervasyon departmanı rezervasyon yönetimini sağlanmaktadır. Bu duruma ek olarak, gelir yönetimi kültürüne sahip olmayan bir otel yönetimiyle fazla rezervasyon yapılamayacaktır. Otelerde fazla rezervasyon %5' in üzerine çıkarmayarak bu kontrol çerçevesinde fazla rezervasyonu yönetmektedirler. Fazla alınan rezervasyonların başarılı bir şekilde yürütülebilmesi, yöneticilerin gelir yönetimini doğru idare etmesine bağlı olduğu görülmüştür.

Fazla rezervasyon yönetim kararları sonucu otelin ve misafirin itibarını ve gelirini olumlu-olumsuz etkileyebilmektedir. Gelir yöneticisi ve misafir ilişkileri kararı ile fazla rezervasyon yönetilmektedir. Aksi taktirde yöneticilerin aldığı karar otelin itibarına avantaj sağlayacağı gibi dezavantaj da sağlayabilmektedir. Gelir yönetiminin doğru yapılmaması misafir tatminsizliği, potansiyel misafir kaybı, güven sorunları gibi birçok probleme yol açabilmektedir (Yeoman vd., 1997: 80).

4.2. Kârlılık Üzerine Etkisi

Araştırma sonucunda oteller gelir yönetimi ile otel kârlılık düzeylerini önemli oranda arttırmakta olduğu görülmüştür. Gelir yönetiminin kim tarafından yönetildiği, kimlerle istişare edilerek yönetildiğine bağlı olmakla birlikte otelin çalışanlarına ne derece aktarıldığına da bağlıdır. Gelir yönetimi uygulamasında planlama ve kontrol süreçleri önem arz etmektedir. Bu süreçlerin en önemlisi ise doluluk oranı olarak kabul edilmektedir. Gelir yönetimi uygulanan otel işletmelerinde yapılan gelecek ön tahminleri ve istatistikler ile kâr zarar ve maliyet tabloları gerçeğe en yakın şekilde elde edilir (Koşan vd., 2022: 86).

4.3. Gelir Yönetimi Kültürüne Yönelik Otel İçin Eğitim ve Bu Kültürün Otelde İnşa Edilmesi

Otel çalışanlarının gelir yönetimi hakkında bilgilendirilmesi gelir yönetimi kârlılığının artmasına sebebiyet vermektedir. Buradaki asıl sorun personellerin gelir yönetiminden ne anladığı ve bunu anlamaları için otel yönetiminin ne yaptığıdır. Bu sebeple otel personellerine yönelik çeşitli eğitimler verilerek gelir yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları ve bu doğrultuda hizmet vermeleri sağlanmaktadır. Gelir yönetimi konusuna otel içinde ilk dereceden ilgili olan ön büro ve satış departmanı personeline işe başladıklarında gerekli eğitimler verilir. Daha sonraki ilerleyen süreçlerde ihtiyaç duyuldukça eğitimler periyodik olarak sürdürülmektedir. Departmanlar arası gelir yönetimi kültürünün doğru algılanması için personellerin eğitilmesi, otelin bir bütün olarak görülüp gelir yönetimine uygun bir biçimde yönetilmesine bağlıdır (Arıkan vd., 2020: 1270-1271).

4.4. Öneriler

Oteller gelir yönetimi stratejisi oluştururken, misafir profillerinin otellerde yaptıkları harcama ve rezervasyon yaptırma alışkanlıklarının doğru anlaşılması ve analiz edilmesi otellerin gelen taleplere makul öngörülerde bulunabilmelerini sağlayabilir. Bu öngörüler gerçekleşmiş rezervasyonlar, geçmiş rakamlar, gelecek rezervasyon potansiyelleri, hava ve mevsim raporları, pazardaki iş yoğunluğu, özel gün takvimleri gibi pazarı etkileyecek unsurları göz önünde bulundurularak yapılabilir. Otellerde kârlılığın maksimize edilmesinde, gelir yönetimi uygulamalarının önemi büyük olduğu bilinmektedir. Gelir getiren tüm birimler, geliri optimum seviyeye taşımak ve kârlılığı büyütmeyi hedefleyen bir yönetim sistemi oluşturmaları yönünde teşvik edilebilir.

Oteller rakiplerinin fiyatlarını referans alarak, piyasadaki iş yoğunluğu analizlerini yaparak, misafir profillerini belirleyebilirler. Bunun sonucunda güncel oda fiyatlarının her bir pazar bölümüne göre oluşturulmasını sağlayabilirler. Güncel oda fiyatları belirlenirken çeşitli pazar bölümlerinin titizlikle incelenebilir. Bu yönde

yapılacak çalışmalar otelin çeşitli pazar bölümleri kullanımıyla kârlılığını artırma noktasında katkı sağlayabilir.

Oteller, birincil rakiplerinin oda fiyatlandırmasını ve oda doluluklarını göz önünde bulundurarak gelir yönetimi stratejilerini oluşturabilirler. Otelin pozisyonlanması tamamen rekabet grubundaki otellere bağlı olduğundan oteller bu doğrultuda fiyat stratejilerini belirleyebilirler. Bu durum otellerin hedeflerine ulaşmalarında imkân sağlayabilir. Rakip otellerin oda fiyatlarını belirlemesi oda fiyatlandırması yaparken önemli bir yer tutabilir.

Gelir yöneticinin aldığı kararlar otelin itibarına avantaj sağlayacağı gibi dezavantaj da sağlayabilmektedir. Gelir yönetimi yapılırken yapılacak hatalar misafir tatminsizliği, potansiyel misafir kaybı, güven sorunları gibi birçok probleme yol açabilir.

Otellerin, günlük olarak otelin seçtiği otel rakipleri bilgilerinin aktığı raporların otellin gelir yöneticisi tarafından doğru şekilde analiz edilmesi gelir yönetimini doğru uygulayabilmesine olanak sağlayabilir. Satış departmanı, ön büro departmanı gelir yönetimi ile ilgili detaylı bilgiye sahip olurken diğer personeller ise gelir yönetimi stratejisine bağlı olarak belirlenmiş eğitimleri almaları gelir yönetim kültürünün inşasına olanak sağlayabilir. Personellere sorumluluk yüklenip, ödüllendirme yöntemleri kullanılarak gelir yönetimi konusunda teşvikin artırılması otel içi kültürün oluşturulmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Altunay, E., Oral G., ve Yalçınkaya, M., (2014). “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, **Sakarya University Journal of Education**, Sakarya Üniversitesi, 4 (1), 62-80. <https://doi.org/10.19126/suje.37750>

Anderson, C.K. & Xie, X., (2010). “Improving hospitality industry sales: twenty-five years of revenue management”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 51(1), 53-67.

Ansen, E. N., ve Fırat, A., (2009). “Turizm İşletmelerinde Elektronik Pazarlama: Antalya A Grubu Seyahat Acentaları Örneği”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 4(2),117-134.

Arıkan, E., ve Parlakkaya, R., (2020). “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(75), 1255-1274 DOI: 10.17755/esosder.552750.

Aziz, A.H., Saleh, M. & Rasmy, M.H., (2011). “Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems”, **Egyptian Informatics Journal**, 12, 177-183.

Bentley, R., (2007). “The science of selling”, **Caterer & Hotelkeeper, Reed Business Information UK, Ltd.**, 197(4471), 53-67.

Bentrum, J., & Whatley, J., (2002). **Building E-commerce Sites in the NET Framework**, USA: Sams Publishing.

Breffini, M. N., Cathy, A. E., & Glassmire, J., (2017). “Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective”, **Cornell Hospitality Report**, 17(8), 3-15.

Bilişik, M. T., (2015). “Gelir Yönetimi Dinamik Fiyatlandırma Uygulamalarında Gelir Maksimizasyonuna Karşılık Katkı Payı Maksimizasyonu”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi** , (47) , 172-189 .

Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., (2010). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 7. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları.

Carvell, S. A., & Quan, D. C. (2008). “Exotic reservations—Low-price guarantees”, **International Journal of Hospitality Management**, 27(2), 162-169.

Chang-Geun Oh, (2017). “Application of Big Data Systems to Aviation and Aerospace Fields; Pertinent Human Factors Considerations”, **International Symposium on Aviation Psychology, Dayton, USA, 5**, 3-362.

Cullen, K., (2015). **The Evolving Dynamics Of Revenue Management: A Comprehensive Revenue Optimization Road Map For Hotel Owners, Operators and Practitioners**, Florida: HSMAI Foundation Special Report.

Chen, Z., (1995). “How Low is a Guaranteed-Lowest-Price?”, **Canadian Journal of Economics**, 28, 683-701.

Chiang, W.C., Chen, J.C. & Xu, X., (2007). “An overview of research on revenue management: current issues and future research”, **International Journal of Revenue Management**, 1(1), 7-127.

Choi, S. & Kimes, S., (2002). “Electronic Distribution Channels Effect on Hotel Revenue Management”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43(3), 23-31.

Choi, S., & Mattila, A. S., (2005). “Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 46(4), 444-451.

Cleophas, C., Yeoman, I., McMahon-Beattie, U., & Veral, E., (2011). The applications of revenue management and pricing, **Revenue management a practical Pricing Perspective**, Palgrave Macmillan, London. 9-16

Çatı, Kahraman ve Koçoğlu C. M., (2008). “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 167-188.

Çepni, S., (2005). **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Eleren, A., Bektaş, Ç. ve Akyüz, Y., (2003). “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2), 37-55.

El Gayar, N.F., Saleh, M., Atiya A., El-Shishiny, H., Fayez Zakhary, A., Youhanna A., Muhammet, H.H., & Aziz, A., (2011). “An integrated framework for advanced hotel revenue management”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23, 84-98.

Enz, C. A., (2005). “Ph.D., Louis G. Schaeneman, Jr., Professor of Innovation and Dynamic Management”, **An Analysis of Revenue Management CHR Reports**, 5, 6-13

Erdoğan, Z. Y., (2020). **Güncel Sosyal Bilimler Araştırmaları II**, Akademisyen Yayınevi, Ankara.

Emeksiz, M., (2001). “Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulamaları” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Fawcett, H., (2009). “Optimum capacity of shared accommodation: YM analysis”. **Journal of Operation Management**, 8(4), 322-326

Garbarino, E., (2006). “Then and Now: Reality and Perceptions in the Evolution of Online and Offline Pricing,” working paper, **Weatherhead School of Management**, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.

Green, C., ve Lomanno, M., (2012) Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels, **Virginia: HSMIAI**

Gosavii, A., Naveen B., & Tapas K. D., (2002). “A Reinforcement Learning Approach to a Single Leg Airline Revenue Management Problem with Multiple Fare Classes and Overbooking”, **IIE Transactions**, 34(9), 729-742.

Guillet, B. D., Law, R., & Xiao, Ou, (2014). “Rate Fences in Hotel Revenue Management and Their Applications to Chinese Leisure Travelers”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 55(2), 186-196.

Gür, Ç. ve Yıldız, M., (2016). “Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 15-36.

Güreş, N., (2008). “Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?”, MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9), 228-241.

Harewood, S. I., (2006). “Managing a hotel's perishable inventory using bid prices”, International Journal of Operations & Production Management, 26(10), 1108 – 1122.

Hayes, D., ve Miller, A. (2011). Revenue management for the hospitality industry New York: John Wiley and Sons

Hwang, J.& Wen, L., (2009). “The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(6), 659 - 675.

Ivanov, S.H. & Zhechev, V.S., (2012). “Hotel Revenue Management- A Critical Literature Review”, Tourism Review, 60 (2), 175–197.

Ivanov, S. H., (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice, Varna: Zangador.

İçöz, O., (2001). Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Ankara: Turhan Kitabevi.

Jauncy, S., Mitchel I., & Slamet. P., (1995). “The Meaning and Management of Yield in Hotels”, Intentional Journal of Contemporary Hospitality Management. 7(4), 23-26.

Jerenz, A., (2008). Revenue Management and Survival Analysis in the Automobile Industry, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Jones, P, & Hamilton, D, (1992). Yield Management: Putting People in The Big Picture, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33(1), 89-95.

Karasar, N., (2021). **Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler**, (37. b.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Kayaman, R., (1998). “Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kimes, S.E., (1989). “Revenue Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms”, **Cornell University, Journal of Operations Management**, 8(4), 348-363.

Kimes, S.E., (2010). “The Future of Hotel Revenue Management”. **Cornell Hospitality Reports**, 10(14), 62-72.

Kimes, S.E & Wirtz, J., (2003). “Perceived Fairness Of Revenue Management in The US Golf Industry”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 1(4), 332-344.

Koşan, L., ve **Türkseven, Y.Ç.**, (2022). “Otel işletmelerinde gelir yönetimi süreci üzerine bir değerlendirme”. **Turizm Ekonomisi ve İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), 71-90.

Lincoln, Y. S., & **Guba, E. G.**, (1985). **Naturalistic Inquiry**, Newbury Park: Sage Publications.

Mcguire, K. A., (2016) **Hotel Pricing in A Social World: Driving Value in the Digital Economy**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

Maier, A. T., (2011). “Hospitality industry revenue management performance modelling: uncovering issues associated with inconsistencies in price parity across multiple distribution channels in the US hotel market”, **International Journal of Revenue Management**, 5(4), 290-307.

Mauri, A. G., (2012) **Hotel Revenue Management: Principles and Practices**, Milan-Torino: Pearson Italia, McGui

M.E.B., (2011). **Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Rezervasyon Hizmetleri**, Ankara: Milli Eğitim Yayınları

Meissner, J., & Strauss, A., (2010). “Pricing structure optimization in mixed restricted/unrestricted fare environments”. **Journal of Revenue and Pricing Management** 9, 399–418. doi:10.1057/rpm.2010.33.

Metters, R., Queenan, C. & Mark F. (2008). “The ‘Killer Application’ of Revenue Management”, **Harrah’s Cherokee Casino & Hotel Interfaces**, 38(3), 161–175.

Middleton, V., (1994). **Marketing in Travel and Tourism.** Butterworth-Heinemann, Oxford.

Miricho M. N., (2013). “Yield Management Strategy in Kenya’s Town Hotels: Opportunities and Scope in Room-Stock Management”, School of Hospitality and Tourism of Kenyatta University, Kenya.

Mirzayeva, G, Gök D.K., Oruç M.C. ve Batman, O., (2016). “Turizm işletmelerinde sosyal sorumluluk yaklaşımları: 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma”, **TÜBAV Bilim** 9(4): 23-30

Murphy, H., Chen, M., ve Cossutta, M., (2016). “An investigation of multiple devices and information sources used in the hotel booking process”, **Tourism Management**, 52, 44-51.

Nath, S.V., (2003). “Data Warehousing and Mining: Customer Churn Analysis in The Wireless Industry”, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida.

Okumuş, F, (1994). “Verimli Bir Otel İşletmesi İçin Önemli Bir Pazarlama Faaliyeti Otel İşletmelerinde İç satışların Önemi ve Attırılması”, **Anatolia**, Eylül, 47-53.

Osmanoğlu, Ş., (2019). “Konaklama İşletmeleri Rekabet Ortamında Getiri Yönetimi Uygulamaları”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Öner, G., (2012). “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma (İstanbul Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Ören, V. E., (2005). “Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Özbakiş, O., (2009). “İşletmelerde Yönetim Bilgi Sistemleri Uygulamaları”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, M. ve Öztürk, R., (2019). “Akıllı işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı”, Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi, 6(35), 948-957.

Picot, A., Reichwald R., & Wigand R., (2008). Information, Organization and Management, Berlin: Springer.

Phillips, R.L., (2005). “Pricing and Revenue Optimization”, Stanford Business Books, Stanford, CA.

Phumchusri, N, & Maneesophon, P., (2014). “Optimal overbooking decision for hotel rooms revenue management”. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 5 (3), 261-271.

Pitney, W. A., & Parker, J., (2009). Qualitative Research in Physical Activity and the Health Professions, Champaign, IL: Human Kinetics, Northern Illinois University.

Pullman, M. & Rogers, S. (2010). “Capacity management for hospitality and tourism: A review of current approaches”. International Journal of Hospitality Management, 29(1), 177-187.

Reid, R.D, & Bojanic, D.C., (2006). Hospitality Marketing Management (Fourth Edition). Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Rohani, A, & Nazari, M., (2012). “Impact of dynamic pricing strategies on consumer behavior”. Journal of Management Research, 4 (4), 143-159.

Ruttley, J., & Mehrotra, R., (2005). Revenue Management, American Hotel and Lodging Association’s Technology and E-Business Committee, 2.Baskı, Minneapolis.

Sanchez, J.F. & Satir, A., (2005). “Hotel YM Using Different Reservation Modes”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 17(2), 136-146, Emerald Group Publishing Ltd.

Saraç, Ö., (2021). “Otel İşletmelerinde Kullanılan Satış Geliştirme Teknikleri: Up-Selling’in Önemi Üzerine Bir Araştırma”. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.

Sarheim, L., (2008). “Layer or top-up? Why European hotel investors should include revenue management in their investment decisions”, **Journal of Retail and Leisure Property**, 7, 265 – 273.

Selmi, N. & Dornier, R., (2011). “Yield management in the French hotel business: An assessment of the importance of the human factor”, **International Business Research**, 4(2), 58-66.

Sheivachman, A., (2011). “Realities of raising rate; Intelligent revenue management requires knowing your audience and being honest about pricing and position”, **Hotel management**, 2264), 36-41.

Sibdari, S. Y., (2005). “Essays in Revenue Management and Dynamic Pricing. Doctor of Philosophy in Industrial and Systems Engineering”. Virginia: The Faculty of Virginia, Polytechn Institute.

Sigala M., Lockwood A. & Jones P., (2001). "Strategic Implementation and IT: Gaining competitive advantage from the hotel reservation process”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 364-37,1 MCB University Press.

Sun, X, Gauri, D. & Webster, S., (2011). “Forecasting for cruise line revenue management”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 10, 306–324.

Shy, O., (2008). **How to Price: A Guide to Pricing Techniques and Yield Management.** New York: Cambridge University Press.

Şahin, M., (2003). **Yönetim Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Talluri, T. K. & Garrett J. V., (2005). The Theory and Practice of Revenue Management, Kluwer Academic Publishers, New York: Springer Science Business Media.

Tanrıverdi, H. ve Kutay, O., (2002). “Turizmde Tüketici Sorunları ve Tüketici Haklarının Korunması Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yönetim ve Ekonomi, 9, 123-134.

Tek, Ö.B., (1999). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İstanbul: Beta Yayınları.

Tekin, V. N., (2009). Pazarlama ilkeleri: Politikalar-Stratejiler-Taktikler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tranter, K.A. & Stuart-Hill, T. Parker, J., (2014). An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World. USA: Pearson Education Limited

Toh, R. S., Dekay, C. F., & Raven, P. (2011). “Travel Planning: Searching For and Booking Hotels On The Internet, Cornell Hospitality Quarterly, 52(4), 388-398.

Thompson, G. M. (2010). “Restaurant Profitability Management: The Evolution of Restaurant Revenue Management”, Cornell Hospitality Quarterly, 51(3), 308–322.

Vinod, B., (2004). “Unlocking the value of revenue management in the hotel industry”, Journal of Revenue and Pricing Management, 3(2), 178–190.

Wang, X. L. & Bowie, D., (2009). “Revenue management: the impact on business-tobusiness relationships”, Journal of Services Marketing, 23(1), 31-41.

Wang, X.L., Yoonjoung Heo, C., Schwartz, Z., Legohe ´rel, P., ve Specklin, F, (2015). “Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects”, Journal of Travel and Tourism Marketing, 3 2(7), 797–811

Wilson, H. R., (2001). “Minimum Length-of-Stay Requirements as Part of Hotel Revenue Management Systems: Are They Legal?”, The Journal of Hospitality Financial Management, 9 (1), 45-54.

Yelkur R. & Herbig P., (1997). “Differential pricing for services. Marketing Intelligence and Services”, **MCB University Press**, 15(4),190-194

Yelkikalan, N., (1999). “**Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri**”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeoman, I. & Watson. S., (1997). “Yield Management: a human activity system”, **International Journal of contemporary Hospitality Management**, 9 (2), 80-83.

Yıldız, S., ve Yıldız, Z., (2015). “Bilişim Teknolojilerinin Turizm Pazarlaması, Dağıtım Sistemi ve Seyahat Acentelerinin İş Modeli Değişimine Etkisi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 4(3), 595-611.

Yu, G., (1998). **Operations Research In The Airline Industry**, Kluwer Academic, New York: Springer Science Business Media.

Zakhary, A., Atiya, A.F., El-Shishiny, H. & El Gayar, N. E., (2011). “Forecasting hotel arrivals and occupancy using Monte Carlo simulation”, **Journal of Revenue & Pricing Management**, 10(4), 344-366.

Zeithman, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). “Problems and strategies in services marketing”, **Journal of marketing**, 49(4),33-46, Marketing Science Institute, Cambridge MA.

Zengin, B. & Haliloğlu, S. (2020). “Konaklama İşletmelerine Yönelik E-Şikâyetlerin İncelenmesi: Sakarya Örneği”, **Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3 (1) , 68-84.

Zhang, R., (2013). **An Introduction to Joint Pricing and Inventory Management under Stochastic Demand**, Olin Business School, Washington University in St. Louis.

Zhu, K. & Thonemann, U. W., (2009). “Coordination of pricing and inventory control across products”. Naval Research Logistics (NRL), John Wiley & Sons, 56(2), 175-190.

EKLER

GELİR YÖNETİCİLERİNE MÜLAKAT SORULARI

Katılımcıların demografik bilgileri alındıktan sonra aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Oda fiyatları belirlenmesinde hangi kriterleri kullanıyorsunuz ve fiyatları belirleme periyotlarınız nedir?
2. Bölüm çeşitliliği fiyatlandırmada nasıl rol almaktadır?
3. Gelir yönetimi uygulamalarında, sektör rakiplerinizin etkisi nelerdir?
4. Gelir yönetimi uygulamanızın rekabet ortamında sağladığı avantajlar nelerdir?
5. Gelir yönetimi uygulamalarınızda,
 - a. Geçmişte yapılan rezervasyonların gelecek ön tahminlerdeki önemi nedir?
 - b. Ön tahmin yapılma periyotları nedir?
 - c. Yapılan ön tahminleriniz gerçeklikle ne kadar örtüşmektedir?
6. Fazla rezervasyon nasıl yönetilmektedir?
7. Fazla rezervasyonun otelinizin itibarına etkisi nedir?
8. Gelir yönetimi uygulamalarının işletmenizdeki kâr lılık düzeyine etkisi nedir?
9. Gelir yönetimi kültürü otel çalışanları gözünden ne kadar anlaşılabilirliktedir?
10. Gelir yönetimi size göre ne kadar verimli kullanabilmektedir?
11. Gelir yönetimiyle ilgili otel yönetici ve çalışanlarının eğitim alma periyotları nedir.